

# **Spanning in de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe?**

*Over eigen en gezamenlijke doelstellingen van  
direct belanghebbende actoren*

Fabian Feijen

Wilhelminaoord, januari 2008

Spanning in de toeristisch-recreatieve  
sector in Drenthe?

*Over eigen en gezamenlijke doelstellingen van  
direct belanghebbende actoren*

**Fabian Feijen**

**Masterthesis economische geografie**

**Rijksuniversiteit Groningen**

**Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen**

**Eerste begeleider : prof. dr. J. van Dijk**

**Tweede begeleider : prof. dr. D. Strijker**

## Voorwoord

Communicatieve interactieprocessen tussen actoren in de toeristisch-recreatieve sector in de provincie Drenthe spreken mij erg aan. Tijdens het lezen van Remmers et al. (2000) werd mijn interesse voor interactieprocessen tussen actoren gewekt. Vanwege mijn studie heb ik ervoor gekozen om interactieprocessen tussen actoren te betrekken op een economische sector en een provincie. Egbert Wever heeft mij met zijn boek “We mogen niet klagen: de ontwikkeling van de Drentse economie na 1945” de nodige inzichten verschaft over de Drentse economie. De inzichten hebben mij vertrouwd gemaakt met deze provinciale economie en de keuze voor haar lag dan ook voor de hand. Een kennismaking met de toeristisch-recreatieve sector leek mij een interessante aangelegenheid, omdat ik tijdens mijn studie weinig aandacht heb geschonken aan deze sector. Aangezien interactieprocessen tussen actoren in de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe een breed scala aan interactieprocessen omvat, moest een verdere afbakening plaatsvinden (zie hoofdstuk 1).

Zonder medewerking van vele mensen zou dit onderzoek nooit in de huidige staat tot stand zijn gekomen. Een dankbetuiging is hier dan ook zeker op haar plaats. Allereerst wil ik prof. dr. Jouke van Dijk, mijn eerste begeleider, hartelijk bedanken voor de verhelderende gesprekken, die ik met hem heb mogen voeren. Na een gesprek werd dan ook met nog meer frisse moed verder gewerkt aan de totstandkoming van dit onderzoek. Zo bleek een door hem meegegeven katern uit het Dagblad van het Noorden van onschatbare waarde! Mijn dank gaat ook uit naar prof. dr. Dirk Strijker, mijn tweede begeleider. Hij is in de middenfase van dit onderzoek meer op de achtergrond gebleven. Zijn bijdrage in de beginfase was zeer nuttig. Een van hem geleende papieren versie van een scriptie met als onderwerp de ruimtebehoefte van verblijfsrecreatieve bedrijven in Drenthe is een goede richtlijn geweest. De mensen, die zo vriendelijk waren om mij tijdens de face-to-face interview te woord te staan, worden bedankt voor hun openhartige bijdrage. Zij hebben mij veelal een positief verhaal over hun organisatie verteld en dat is alleen maar een goed teken! Het is buiten kijf dat ik wel de taak heb gehad waar nodig kanttekeningen te plaatsen. Daarnaast is tijdens de interviewronde gebleken dat sommige verhalen naar aanleiding van andere interviews nogal moesten worden genuanceerd. Iedere direct belanghebbende actor vertelt natuurlijk zijn eigen versie. Het is erg boeiend om naar aanleiding van de verschillende zienswijzen een genuanceerd verhaal te moeten schrijven! Adviezen van de geïnterviewden, denk aan het wijzen op regionale dagbladen en relevante rapporten, zijn ter harte genomen en hebben ook een toegevoegde waarde gehad voor het huidige resultaat. Ook gaat mijn dank uit naar de verblijfsrecreatieve ondernemers die telefonisch zijn benaderd en mijn vragen wilden beantwoorden.

De nuttige, kritische kanttekeningen die ondernemers bij bepaalde zaken plaatsten, heeft mij nog duidelijker gemaakt dat bij samenwerking veel meer komt kijken dan hij aanvankelijk dacht. Zo blijkt maar weer eens dat de praktijk erg veelzijdig is! Tenslotte wil ik uiteraard ook familie, vrienden en kennissen bedanken.

## **Samenvatting**

De vraagstelling van dit onderzoek is op welke wijze de voornaamste betrokken partijen in de toeristisch-recreatieve sector in de provincie Drenthe, ze worden in dit onderzoek direct belanghebbende actoren genoemd, met het spanningsveld tussen eigen doelstellingen en in projectverbanden te realiseren gezamenlijke doelstellingen omgaan. Het spanningsveld is de situatie waarvan wordt gesproken indien één of meerdere actoren verbaal expliciteren dat één of meerdere andere actoren in zo'n mate het eigenbelang nastreven dat dit gedrag ertoe leidt dat één of meerdere doelstellingen op zo'n wijze worden gerealiseerd dat de eerstgenoemde type actor het gevoel heeft dat zij daaraan geen bevredigend gevoel overhoudt. In dit onderzoek wordt behalve om praktische redenen ook vanwege de maatschappelijke relevantie toegespitst op de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe. Omdat verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe pas laat doorhadden dat ze moesten investeren om aan de wensen van (potentiële) bezoekers te voldoen, daalde het aantal overnachtingen na 2002 gedurende een aantal jaren (zie hoofdstuk 3). De direct belanghebbende actoren zijn het met elkaar eens dat het aantal overnachtingen op verblijfsrecreatieve accommodaties weer moet toenemen. Projecten, die daarop zijn gericht, kunnen daaraan een bijdrage leveren. De projecten kunnen ook een positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de werkgelegenheid. Het is daarom maatschappelijke relevant om te kijken hoe interactieprocessen in zulke projecten verlopen. De wetenschappelijke aanleiding is dat relatief weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar interactieprocessen in de toeristisch-recreatieve sector en het onderwerp van dit onderzoek in het bijzonder (zie paragraaf 1.1).

Hoofdstuk 2 is gewijd aan theorie(vorming). Direct belanghebbende actoren willen middels samenwerking in meerdere of mindere mate regionaal-economische en bedrijfseconomische groei bewerkstelligen. In regionaal-economische groeitheorieën wordt uitgegaan van een goederenstroom van regio A en B en een geldstroom in omgekeerde richting. Omdat toeristen hun geld in de bestemmingsregio uitgeven, zijn zij niet te plaatsen in de regionaal-economische groeitheorieën. Theorievorming is dan ook benodigd. Uit de theorievorming blijkt dat "amenities" nodig zijn om bezoekers tot een bezoek te verleiden. Faciliteiten hebben een belangrijke ondersteunende rol. Indien "amenities" en faciliteiten in een regio aanwezig zijn, kunnen bezoekers tot een bezoek worden verleid. Dat is echter ook weer afhankelijk van andere factoren (zie figuur 2.2). In ieder geval vormen "amenities" en faciliteiten de basis voor een toeristisch-recreatieve sector die voor regionaal-economische en bedrijfseconomische groei kan zorgen. De belangrijkste les van de theorievorming over het spanningsveld is dat het willen

realiseren van deze groeivormen niet ten koste van de verhoudingen tussen direct belanghebbende actoren zou moeten gaan. Soms is het zelfs beter om een project voortijdig te beëindigen (zie paragraaf 2.4).

Om een beter beeld te krijgen van de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe, worden in het derde hoofdstuk ontwikkelingen behandeld die zich tussen 1995 en 2005 in deze sector hebben voorgedaan. In hoofdstuk 4 is middels telefonische interviews en face-to-face interviews gekeken in hoeverre de theorievorming met de praktijk in Drenthe overeenstemt. Concreet betekent dat moest worden vastgesteld of het genoemde spanningsveld zich in de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe voordoet en of, mocht dat het geval zijn, het niet goed expliciteren van gezamenlijke doelstellingen en tegenstrijdige belangen daarvan de belangrijkste oorzaken zijn.

Het spanningsveld lijkt zich niet voor te doen. Van een omgang met het spanningsveld lijkt ook niet te kunnen worden gesproken. Dat komt door de eisen van de grote geldschieters Europese Unie en de Provincie Drenthe, wat een omgang onmogelijk lijkt te maken. Zij lichten projectvoorstellen kritisch door. Direct belanghebbende actoren zullen, om in aanmerking te komen voor gelden van de grote geldschieters, projectdoelstellingen en de manier waarop deze moeten worden gerealiseerd duidelijk moeten expliciteren. Zij moeten elkaar dus volledige duidelijkheid over deze zaken verschaffen. Aanwijzingen voor gesteggel met tegenstrijdige belangen tijdens de projectuitvoering zijn niet gevonden. Daartoe is ook weinig ruimte, omdat de projectdoelstellingen helder zijn en elk volgens een stappenplan dienen te worden gerealiseerd.

## **Inhoudsopgave**

<b>Voorwoord</b>	<b>I</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>II</b>
<b>Lijst met figuren en tabellen</b>	<b>3</b>
<b>Hoofdstuk 1 Introductie</b>	<b>5</b>
1.1 Een inleiding op het onderwerp van dit onderzoek	5
1.2 Aanleiding	7
1.3 Vraagstelling	8
1.4 Belangrijke definities	8
1.5 Methoden en technieken	11
1.6 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	12
1.7 Hoofdstukindeling	13
<b>Hoofdstuk 2 Theorie</b>	<b>14</b>
2.1 Trends die een wezenlijke invloed hebben op de mate waarin de toeristisch-recreatieve sector regionaal-economische groei genereert	14
2.2 De “economic base theory”, andere regionaal-economische groeitheorieën en toerisme	16
2.3 Theorievorming over de relatie tussen de toeristisch-recreatieve sector en regionaal-economische groei & bedrijfseconomische groei	17
2.4 Samenwerking tussen overheden & andere actoren en het spanningsveld	20
2.5 Conclusie	28
<b>Hoofdstuk 3 Ontwikkelingen in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe</b>	<b>29</b>
3.1 Veranderende wensen van bezoekers ten aanzien van verblijfsrecreatieve accommodaties en de wijze waarop verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe daarop hebben ingespeeld	29
3.2 Ontwikkelingen in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe: vraag- en aanbodzijde	30
3.3 Een vergelijking met de voornaamste concurrerende verblijfsrecreatieve ondernemers	35
3.4 Het belang van de verblijfsrecreatieve sector voor de Drentse economie	40
3.5 Conclusie	43

<b>Hoofdstuk 4 Interviewresultaten</b>	<b>45</b>
4.1 Aanpak van de interviews	45
4.2 Direct belanghebbende actoren en de projecten waarin zij participeren	46
4.3 Spanningsveld: ja of nee?	59
4.4 Conclusie	61
<b>Hoofdstuk 5 Conclusies</b>	<b>63</b>
5.1 Conclusies van het onderzoek	63
5.2 Suggesties voor vervolgonderzoek	65
<b>Bronnen</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 1: bodemkaart van Nederland</b>	<b>72</b>
<b>Bijlage 2: verschillen datamateriaal Toerdata Noord en Centraal Bureau voor de Statistiek</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 3: gestructureerde vragenlijst</b>	<b>74</b>
<b>Bijlage 4: geïnterviewde personen</b>	<b>78</b>

## Lijst met figuren en tabellen

### Figuren

<u>Figuur 1.1</u> : onderzoeksdesign.	11
<u>Figuur 2.1</u> : stromen tussen producten- en consumentenzijde in de A) toeristische sector en in B) regionaal- economische groeitheorieën (overige sectoren).	17
<u>Figuur 2.2</u> : factoren die van invloed zijn op het benutten van “amenities” & faciliteiten, dat tot bedrijfseconomische en regionaal-economische groei kan leiden.	19
<u>Figuur 2.3</u> : de wijze waarop in een project het niet goed expliciteren van doelstellingen kan leiden tot het voorvallen van het spanningsveld.	24
<u>Figuur 2.4</u> : de wijze waarop in een project tegenstrijdige belangen tot het voorvallen van het spanningsveld kan leiden.	27
<u>Figuur 2.5</u> : de wijze waarop expliciteren en tegenstrijdige belangen in indirecte zin kunnen leiden tot het voorvallen van het spanningsveld.	28

### Tabellen

<u>Tabel 2.1</u> : een voorbeeld van gewicht geven aan doelstellingen.	23
<u>Tabel 3.1</u> : de ontwikkeling van het aantal overnachtingen in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe en zijn onderdelen tussen 1997 en 2004.	31
<u>Tabel 3.2</u> : de landelijk gemiddelde uitgaven per persoon per dag in 2004, uitgesplitst naar toeristische logiesvorm.	32
<u>Tabel 3.3</u> : de absolute en procentuele verandering in de bestedingen in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe en zijn onderdelen tussen 1997 en 2004.	33
<u>Tabel 3.4</u> : de procentuele verandering in het aantal overnachtingen in de verblijfsrecreatieve sector in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant.	35
<u>Tabel 3.5</u> : het aantal overnachtingen in verblijfsrecreatieve accommodaties in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord Brabant, uitgesplitst naar hotels en de overige onderdelen.	36



<u>Tabel 3.6:</u> het aantal overnachtingen in verblijfsaccommodaties in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant, uitgesplitst naar kampeerterreinen, huisjesterreinen en groepsaccommodaties.	36
<u>Tabel 3.7:</u> de verandering in bestedingen in de onderdelen in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant, uitgesplitst naar kampeerterreinen, huisjesterreinen en groepsaccommodaties.	37
<u>Tabel 3.8:</u> de procentuele verandering van het aantal korte en lange vakanties in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant in de periode 1995-2001.	37
<u>Tabel 3.9:</u> het aantal hotels, het aantal verblijfsrecreatieve accommodaties en het gezamenlijke totaal voor de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant in de jaren 2000 en 2005.	38
<u>Tabel 3.10:</u> de relatieve toename van het aantal verblijfsaccommodaties in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant in de periode 2000-2005, voorts uitgesplitst naar kampeerterreinen, huisjesterreinen en groepsaccommodaties.	38
<u>Tabel 3.11:</u> het aantal slaappleaatsen in hotels en verblijfsrecreatieve accommodaties en de som hiervan in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant in de jaren 2000 en 2005.	39
<u>Tabel 3.12:</u> de groei van het aantal slaappleaatsen in verblijfsaccommodaties in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant in de periode 2000-2005, voorts uitgesplitst naar kampeerterreinen, huisjesterreinen en groepsaccommodaties.	39
<u>Tabel 3.13:</u> de vakantiesector en zijn relatieve aandeel van de werkgelegenheid in de totale werkgelegenheid in de gemeenten in Drenthe.	41
<u>Tabel 4.1:</u> verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe, die zijn aangesloten bij Recron, en hun betrokkenheid bij samenwerkingsverbanden.	54
<u>Tabel 4.2:</u> verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe, die zijn aangesloten bij Recron, en de samenwerkingsverbanden waarin zij participeren.	55

# Hoofdstuk 1

## Introductie

De onderdelen van de introductie zijn: een inleiding op het onderwerp van dit onderzoek, de aanleiding om een onderzoek naar het onderwerp te verrichten, een behandeling van de vraagstelling, het definiëren van belangrijke begrippen, een toelichting van de keuze voor de gebruikte methoden & technieken, een beschrijving van de maatschappelijke & wetenschappelijke relevantie en een behandeling van de hoofdstukindeling. In afzonderlijke paragrafen worden genoemde onderwerpen in die volgorde aan de orde gesteld.

### 1.1 Een inleiding op het onderwerp van dit onderzoek

Indien voor de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe de toename van het aantal overnachtingen in het afgelopen decennium wordt gezien, dan wordt geconstateerd dat de daadwerkelijke toename van het aantal overnachtingen niet overeenstemt met het gewenste gemiddelde groeipercentage dat wordt gevonden in het op 29 september 1993 door de Provinciale Staten vastgestelde rapport “Drenthe natuurlijk actief: het beleid voor toerisme en recreatie in Drenthe tot het jaar 2000” (zie Provincie Drenthe, 1993). De verblijfsrecreatieve sector in Drenthe brengt het namelijk niet voor elkaar de door de Provincie Drenthe gewenste gemiddelde jaarlijkse groei van 3% te realiseren.

De Provinciale Staten in Drenthe willen graag dat het door hen gewenste gemiddelde jaarlijkse groeipercentage wordt bewerkstelligd. Projecten zouden daaraan moeten bijdragen. Velerlei actoren die betrokken zijn bij de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe werken samen in projectverbanden. In dit onderzoek wordt gekeken op welke wijze actoren in projectverband samenwerken. Daarbij richten we ons met name op de direct belanghebbende actoren, die voor hun werk direct afhankelijk zijn van de economische situatie van de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe, en hun omgang met het spanningsveld tussen eigen doelstellingen en de in projectverband overeengekomen gezamenlijke doelstellingen. Het is onwaarschijnlijk dat alle bij een project betrokken actoren exact dezelfde eigen doelstellingen hebben. Wat wel mag worden verwacht, is dat zij eigen doelstellingen hebben die aardig met elkaar overeenstemmen. Door het convergeren van deze doelstellingen kunnen actoren tot gezamenlijke doelstellingen komen. Vaak lijkt het haast wel noodzakelijk om tot gezamenlijke doelstellingen te komen, omdat eigen doelstellingen zonder medewerking van andere actoren vaak niet of heel erg moeilijk kunnen worden gerealiseerd. Gezamenlijke doelstellingen zijn vaak vaag geformuleerd en kunnen aldus op meerdere manieren worden geïnterpreteerd. Dat kan worden ondervangen door doelstellingen in voldoende mate te expliciteren. Iedere actor maakt de andere actoren duidelijk welke inhoud zij precies aan de gezamenlijke doelstellingen toekent, de manier waarop zij deze doelstellingen wil realiseren en

welke waarde zij aan iedere gezamenlijke doelstelling hecht. Toch is dat onvoldoende. De betrokken actoren hebben verschillende (tegenstrijdige) belangen. Dat is ook de reden dat doelstellingen niet overeenstemmen en gezamenlijke doelstellingen pas ontstaan na het convergeren van enigszins overeenkomstige eigen doelstellingen. Hoewel actoren bij de start van het project op een goede wijze met hun verschillende (tegenstrijdige) belangen denken te kunnen omgaan, kunnen de verschillende (tegenstrijdige) belangen tijdens het project door allerlei oorzaken (weer) op de voorgrond treden. Het is ook vanwege deze verschillende (tegenstrijdige) belangen erg belangrijk dat de gezamenlijke doelstellingen voor aanvang van een project op een goede wijze worden geëxpliciteerd. Indien dat uitblijft en de discussie over de omgang met verschillende (tegenstrijdige) belangen het overleg (weer) beïnvloedt, kan dit negatieve gevolgen hebben voor het verdere verloop van het project. Hoe dan ook, het niet goed expliciteren van gezamenlijke doelstellingen en het discussiëren over de omgang met tegenstrijdige belangen kunnen tot het eerder genoemde spanningsveld leiden. Dat is het geval indien één of meerdere actoren verbaal expliciteren dat één of meerdere andere actoren in zo'n mate het eigenbelang nastreven dat dit gedrag ertoe leidt dat één of meerdere doelstellingen op zo'n wijze worden gerealiseerd dat de eerstgenoemde type actor het gevoel heeft dat zij daaraan geen bevredigend gevoel overhoudt. Dat verbale expliciteren kan verhelderend zijn omdat actoren een beter beeld van elkaars belangen kunnen krijgen. Een denkbare situatie is dat actoren daardoor sneller geneigd zullen zijn om in mindere mate het eigenbelang na te streven, waardoor actoren het na afloop van een project eens zijn dat de gezamenlijke doelstellingen door het verbale expliciteren op een betere wijze zijn gerealiseerd. Dit is natuurlijk een zeer positieve ontwikkeling. Hoewel het nog maar de vraag is of alle gezamenlijke doelstellingen überhaupt worden gerealiseerd, kan het verhelderende expliciteren ook negatieve gevolgen hebben. Bedoelingen van actoren die tijdens het expliciteren helder zijn geworden, kunnen uiteraard ook niet worden gewaardeerd. Het is mogelijk dat in dat geval het realiseren van één of meerdere gezamenlijke doelstellingen in gevaar komt.

De Provinciale Staten in Drenthe willen dus dat een verzameling projecten bijdraagt aan het door hen gewenste gemiddelde jaarlijkse aanwas van het aantal verblijfsrecreatieve overnachtingen in die provincie. Het zich in meerdere grote projecten voordoen van het spanningsveld kan het realiseren van die toename ernstig bemoeilijken. Bij het realiseren van de toename van het aantal overnachtingen hangt echter niet alles af van de wijze waarop de direct belanghebbende actoren in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe in projectverbanden met het spanningsveld omgaan. Het aanwezige natuurschoon in en rond verblijfsrecreatieve bedrijven in Drenthe, het aanwezige natuurschoon in en rond de voornaamste concurrerende verblijfsrecreatieve bedrijven, de kwaliteit van de voor Drenthe relevante toeristisch-recreatieve faciliteiten, de kwaliteit van de faciliteiten van de voornaamste concurrerende verblijfsrecreatieve ondernemers, macro-economische ontwikkelingen enzovoorts bepalen ook de mate waarin het groeipercentage wordt gerealiseerd. Toch vermoed ik dat de manier waarop de direct belanghebbende actoren in de verblijfsrecreatieve sector

in Drenthe met het spanningsveld omgaan ook een belangrijke verklaring zou kunnen zijn voor de mate waarin de gewenste toename van het aantal overnachtingen wordt gerealiseerd.

Het onderwerp van dit onderzoek is: *de direct belanghebbende actoren in de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe, hun omgang met het spanningsveld tussen eigen doelstellingen en de in projectverband te realiseren gezamenlijke doelstellingen.*

De doelstelling van dit onderzoek is: *inzicht verkrijgen in de wijze waarop partijen in de toeristisch-recreatieve sector in projectverband met elkaar interacteren.*

## **1.2 Aanleiding**

De aanleiding voor het verrichten van een onderzoek naar het onderwerp is tweeledig, namelijk dat 1) de meeste onderdelen van de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe ondermaats presteren en 2) relatief weinig wetenschappelijk onderzoek is verricht naar samenwerkingsverbanden in de toeristisch-recreatieve sector in het algemeen en het onderwerp in het bijzonder. Aan het eerste deel is in paragraaf 1.1 aandacht geschonken. Het vervolg van de huidige paragraaf is dan ook gewijd aan het wetenschappelijke deel van de aanleiding.

Tegenwoordig wordt veel gesproken over houdbaar toerisme. Aan houdbaar toerisme kan de term “problem domain” worden gekoppeld: *“because of its inherent complexity and multi-dimensional nature, the quest for sustainable tourism provides a singular example of what students of collaboration term a ‘problem domain’ (...), a system-level challenge composed of numerous parts over which no single organisation or societal-sector has complete authority”* (Parker 1999: 240). Een goede samenwerking lijkt dus een noodzakelijke voorwaarde te zijn voor houdbaar toerisme. Het is dan ook vreemd dat pas vanaf de tweede helft van de negentiger jaren van de twintigste eeuw vanuit de wetenschap aandacht wordt geschonken aan samenwerkingsverbanden in de toeristisch-recreatieve sector: *“until the late 1980s tourism research was characterised by a remarkable lack of critical engagement, (...). A sea change occurred during the 1990s, with increasing evidence of a considered and critical approach to tourism research. However, one area that continued to fail to attract systematic research was that of the internal processes and external impacts of tourism partnerships”* (Cater 2001: 503). Het volgende wordt gezegd over zaken die in hoofdstuk 4 aan de orde worden gesteld: *“while the goals of rural tourism development, (...), are fairly standard policy goals, the actual policy process by which they can be achieved is not. Little attention has been given to the objective setting process, the selection of policy instruments and the most appropriate policy mix, the design of institutional arrangements, (...)”* (Hall & Jenkins 1998: 34). Op internet is tijdens het onderzoek maar één themanummer van een wetenschappelijk tijdschrift en één wetenschappelijk boek gevonden waarvan

samenwerkingsverbanden in de toeristisch-recreatieve sector het primaire onderwerp is, waarbij ook nog eens moet worden aangetekend dat het boek een uitgebreide versie is van het themanummer. Het gaat om nummers 3 en 4 van het Journal of Sustainable Tourism uit 1999 en het boek “Tourism Collaboration and Partnerships: policies, practices and sustainability” van de redacteuren Bramwell en Lane uit 2000. Omdat een goede samenwerking voor houdbaar toerisme een noodzakelijke voorwaarde lijkt, is het redelijk om te stellen dat binnen de wetenschap meer aandacht aan samenwerkingsverbanden in de toeristisch-recreatieve sector zou moeten worden geschonken.

### **1.3 Vraagstelling**

De *vraagstelling* van dit onderzoek is: hoe gaan de direct belanghebbende actoren in de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe om met het spanningsveld tussen eigen doelstellingen en de in projectverband te realiseren gezamenlijke doelstellingen?

Betreffende de vraagstelling moeten een aantal zaken worden behandeld. In de volgende drie paragrafen worden daarom definities van belangrijke begrippen, de gebruikte methoden en technieken en de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie aan de orde gesteld.

### **1.4 Belangrijke definities**

De *direct belanghebbende actoren* in de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe zijn de actoren, die voor hun werk direct afhankelijk zijn van deze sector. De passage “direct afhankelijk” is belangrijk, omdat daardoor ‘irrelevante’ actoren buiten beschouwing kunnen worden gelaten. Een voorbeeld daarvan zijn de winkeliers: “*veel winkels en voorzieningen in de Drentse dorpen zouden verdwijnen als er geen toeristische bestedingen zouden zijn*” (Briene & Van Wierhoven 2005: 7). Winkeliers zijn echter niet direct afhankelijk van de toeristisch-recreatieve sector in het algemeen en de verblijfsrecreatieve sector in het bijzonder. Veel winkels en voorzieningen zullen blijkbaar zonder toeristische bestedingen verdwijnen, maar het is aannemelijk dat hetzelfde gebeurt wanneer niet-toeristische bestedingen uitblijven. De direct belanghebbende actoren zijn beleidsmedewerkers van de Provincie Drenthe die zich primair richten op toerisme en recreatie, het Recreatieschap Drenthe, VVV Drenthe Plus, Marketing Drenthe, het bestuur van Recron Drenthe en verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe. De genoemde groep beleidsmedewerkers van de Provincie Drenthe krijgt waarschijnlijk een andere samenstelling indien het provinciebestuur het gevoel heeft dat zij onvoldoende zaken aanjaagt die het realiseren van onder andere het belangrijke beleidsdoel “een gemiddelde jaarlijkse groei van 3% in het aantal overnachtingen” zou kunnen bevorderen. Het voortbestaan van het Recreatieschap Drenthe komt in gevaar wanneer de gemeentebesturen in Drenthe het nut van deze organisatie voor toeristisch-recreatieve relevante zaken in de provincie niet meer inziens. De Provincie Drenthe zou kunnen besluiten om geen gelden beschikbaar

te stellen aan Marketing Drenthe. Zij is dan zeer waarschijnlijk ontevreden over het functioneren van deze organisatie. Natuurlijk betekent het opheffen van een marketingorganisatie niet meteen dat medewerkers van deze organisatie geen plek in de eventuele opvolger zouden krijgen. Toch is het aannemelijk dat de leden deze situatie willen voorkomen en dat betekent dat Marketing Drenthe ook wordt gerekend tot de direct belanghebbende actoren. Indien de andere direct belanghebbende actoren geen toegevoegde waarde zien in de producten en balies van VVV Drenthe Plus, dan is deze direct belanghebbende actor waarschijnlijk geen lang leven beschoren. Omdat we in deze scriptie op verblijfsrecreatie toespitsen, worden in dit onderzoek van alle toeristisch-recreatieve sector louter de verblijfsrecreatieve ondernemers tot de direct belanghebbende actoren gerekend. Een verblijfsrecreatieve ondernemer zal zich na enkele jaren, waarin de gemaakte kosten van zijn bedrijfsvoering hoger zijn dan de verkregen opbrengsten, achter de oren krabben en beslissen of hij zijn bedrijf/bedrijven wel of niet zal voortzetten. Veel verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe zijn lid van Recron Drenthe. De Vereniging van Recreatieondernemers Nederland (Recron) is de belangenbehartiger van de ondernemers. Indien deze taak niet goed wordt uitgevoerd, dan zullen de gevolgen waarschijnlijk merkbaar worden. Voor verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe die lid zijn verandert waarschijnlijk niet veel, maar het bestuur van Recron Drenthe kan de gevolgen uiteraard wel ondervinden.

Het *spanningsveld* is de situatie waarvan wordt gesproken indien één of meerdere actoren verbaal expliciteren dat één of meerdere andere actoren in zo'n mate het eigenbelang nastreven dat dit gedrag ertoe leidt dat één of meerdere doelstellingen op zo'n wijze worden gerealiseerd dat de eerstgenoemde type actor het gevoel heeft dat zij daaraan geen bevredigend gevoel overhoudt.

De *verblijfsrecreatieve sector in Drenthe* omvat de hotels & pensions, logies & ontbijt, kampeerterreinen, recreatiewoningen, groepsaccommodaties en jachthavens in de provincie Drenthe. De definitie van deze begrippen worden ontleend aan Toerdata Noord. Statistieken over de onderdelen van de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe zijn namelijk veelal afkomstig uit rapporten van Toerdata Noord. Overnachtingen in hotels hebben in veel gevallen een zakelijk karakter en verdienen derhalve misschien niet het predikaat verblijfsrecreatief. In Nederland kunnen hotels aangesloten zijn bij de Koninklijke Horeca Nederland (KHN). Wellicht dat hotels zijn aangesloten bij de Recron, maar dat is dan zeer uitzonderlijk. De vraag is dan ook of hotels in dit opzicht wel met het bijvoeglijke naamwoord recreatief moet worden geassocieerd. Ondanks de gemaakte kanttekeningen rekenen we hotels tot de verblijfsrecreatieve sector. In de rapporten van Toerdata Noord worden verblijfsrecreatieve overnachtingen in hotels niet van zakelijke overnachtingen onderscheiden. Er is geen bevredigende manier gevonden waarop dat wel kan. Het is dus een kwestie van het wel of niet weglaten van hotels. In rapporten van Toerdata Noord worden hotels niet weggelaten. Mijns inziens kan niet worden beredeneerd waarom dat wel in dit onderzoek zou moeten gebeuren. Daarom rekenen we hotels mee, met dien

verstande dat hotel het enige onderdeel is dat in dit onderzoek niet als min of meer puur verblijfsrecreatief onderdeel wordt opgevat.

Het zijn niet alleen verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe die in projectverbanden samenwerken. In dit onderzoek wordt dan ook regelmatig gesproken over de toeristisch-recreatieve sector, waarvan de verblijfsrecreatieve sector een onderdeel is. Het komen tot een vastomlijnde definitie blijkt een zeer lastige kwestie. Sterker nog, een wetenschappelijk debat is vanwege diezelfde kwestie gewijd aan de vraag of de toeristisch-recreatieve sector wel of geen “industry” is (zie Ioannides & Debbage (1998) en in het bijzonder Smith (1998) voor de discussie tussen Smith en Leiper). Wij gaan voor het gemak uit van een “industry”, ook al kan daarover dus flink worden gedebatteerd. De toeristisch-recreatieve sector verzorgt op het vlak van toerisme en recreatie activiteiten en biedt op dat gebied tevens voorzieningen aan. Toerisme en recreatie zijn moeilijk van elkaar te scheiden.<sup>1</sup> Toch worden beide begrippen gedefinieerd. In dit onderzoek is toerisme vrijetijds- en zakelijke activiteiten waarbij de toerist, we definiëren toerist als iemand die niet in de bestemmingsprovincie woonachtig is, geld in de provinciale economie in omloop brengt, terwijl recreatie refereert aan vrijetijds- en zakelijke activiteiten, waarbij de recreant, die in de bestemmingsprovincie woonachtig is, geld herverdeelt in zijn provincie. Omdat de hotels in Drenthe tot de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe worden gerekend, rekenen we ook hier zakelijke activiteiten daartoe. Uiteraard behoren niet alle zakelijke activiteiten in Drenthe tot toerisme en recreatie. Zakelijke activiteiten betreffende toerisme en recreatie zijn respectievelijk zakelijke overnachtingen en bijvoorbeeld zakelijk vergaderingen op de hei. Het voorgaande houdt natuurlijk in dat bij een toeristisch-recreatieve activiteit zowel recreanten als toeristen van de partij kunnen zijn. In dit onderzoek wordt het bijvoeglijk naamwoord toeristisch-recreatief gebruikt. Het komt voor dat recreant en toerist in algemene zin wordt bedoeld. Eventuele verwarringen worden voorkomen door deze abstractie met bezoeker aan te duiden.

Een *project* is “een tijdelijke managementomgeving die is opgezet met als doel één of meer bedrijfsproducten op te leveren volgens een gespecificeerde Business Case” (Hedeman, Fredriksz & Vis van Heemst, 2006: 12). Met de business case wordt de zakelijke rechtvaardiging van het project bedoeld. Indien blijkt dat deze ontbreekt en dit zo blijft, is het verstandig om het project stop te zetten. Voor deze definitie is gekozen, omdat met “tijdelijke managementomgeving” een project en reguliere activiteiten in een organisatie van elkaar worden gescheiden. We richten ons dan ook in de eerste plaats niet op de reguliere activiteiten in een organisatie.

---

<sup>1</sup> Butler (1998: 212) typeert de verschillen tussen toerisme en recreatie als volgt: “Recreation and tourism are taken to be activities which are engaged in on a voluntary basis pleasure during the participants’ leisure time. Tourism is generally taken to involve greater travel than recreation, and most definitions normally involve at least one overnight stay away from home.” Echter, Hall & Page (1999) wijzen erop dat dagtrips in de officiële internationale richtlijnen voor het verzamelen van statistieken over toerisme als een toeristische activiteit wordt beschouwd. Dit illustreert dat de begrippen toerisme en recreatie door elkaar worden gebruikt.

In welke gebieden bevinden zich concurrerende verblijfsrecreatieve ondernemers? Het schetsen van een compleet beeld is een utopie. Zo wordt bijvoorbeeld gesteld dat *“ondanks de goede uitgangspositie van Drenthe ondervindt de sector de laatste jaren in toenemende mate concurrentie van andere bestemmingen in binnen- en buitenland”* (Briene & Gesink, 2002: i). Toch is het lokaliseren van de *voornaamste concurrerende verblijfsrecreatieve ondernemers* enigszins mogelijk. In Provincie Drenthe (1993) wordt gesteld dat Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant de “concurrerende provincies” zijn. Eén en ander hangt samen met het in nationaal opzicht relatief bosrijke karakter van deze provincies, waarbij het woordje relatief bewust is gebruikt om aan te geven dat het bosareaal in deze provincies niet moet worden overschat. Bos ligt veelal op zand en het is dan ook niet vreemd dat de genoemde provincies ook wel de zandprovincies van Nederland kunnen worden genoemd (zie bijlage 1). In het concurrentieonderzoek van Huig ed. (2001) worden de noordelijke provincies met de bosheidegebieden in Twente en de Veluwe vergeleken. Ondanks de toenemende concurrentie in binnen- en buitenland is het redelijk om te stellen dat verblijfsrecreatieve ondernemers in zandprovincies van Nederland ook anno 2001 de voornaamste concurrerende verblijfsrecreatieve ondernemers zijn.

## 1.5 Methoden en technieken

In onderstaande figuur wordt duidelijk dat meerdere soorten bronnen zijn gebruikt.



Figuur 1.1: onderzoeksdesign.

Na het formuleren van de probleem-, doel- en vraagstelling en het maken van de opzet van dit onderzoek is secundaire literatuur bestudeerd. Daarbij kan worden gedacht aan rapporten, wetenschappelijke artikelen en wetenschappelijke literatuur. Maar ook krantenartikelen in regionale dagbladen en nieuwsberichten op de teletekstpagina's van RTV Drenthe hebben een belangrijke rol gespeeld bij de totstandkoming van dit onderzoek! De nieuwsberichten kunnen ook op de website van RTV Drenthe worden gelezen. Onder de berichten kunnen eventueel



fragmenten met meningen en toelichtingen worden beluisterd. Luisterfragmenten zijn ook voor dit onderzoek gebruikt. Bij het zoeken naar relevante wetenschappelijke artikelen is gebruik gemaakt van Google Wetenschap (2007). Soms konden artikelen rechtstreeks worden opgeslagen. Indien dat niet het geval was, werd gekeken of het artikel via elektronische tijdschriften (zie Rijksuniversiteit Groningen, 2005) kon worden gedownload. Bleek dat ook niet het geval te zijn, dan werd in de Catalogus (zie Rijksuniversiteit Groningen, 2007) gekeken of het artikel in de bibliotheken van de Rijksuniversiteit Groningen kon worden gekopieerd. Het is opgevallen dat Google Wetenschap en elektronische tijdschriften een combinatie is, die tijdens het onderzoek op zeer efficiënte wijze tot goede resultaten heeft geleid.

Ook is gebruik gemaakt van primaire bronnen. Deze betreffen ten eerste face-to-face interviews met leden van direct belanghebbende actoren in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe. De keuze om toe te spitsen op de verblijfsrecreatieve sector is gemaakt, omdat op die manier het aantal face-to-face interviews binnen de perken zou blijven. Beweringen van de geïnterviewden zijn, indien dat nodig werd geacht, zoveel mogelijk getoetst middels tekstinterpretatie, wat ook het raadplegen van eerder bestudeerde secundaire data omvat, en door de beweringen voor te leggen in andere face-to-face interviews. Zodoende moest een bewering in enkele gevallen behoorlijk worden genuanceerd. De tekstinterpretatie is belangrijk geweest, omdat maar één persoon van iedere direct belanghebbende actor is geïnterviewd. Daarbij moet wel worden aangetekend dat ook sleutelpersonen zijn geïnterviewd die al lange tijd hun functie bekleden. Bij de verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe is de representativiteit in het geding. Bij meer dan 800 ondernemers is het immers lastig om representatieve uitspraken te doen. Een kwantitatieve steekproef van verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe en het aantal samenwerkingsverbanden waarbij iedere ondernemer is betrokken, een twintigtal telefonische interviews met ondernemers en een face-to-face interview met één ondernemer hebben dat enigszins kunnen opvangen. In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op de gevolgde aanpak.

## **1.6 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie**

De toeristisch-recreatieve sector in het algemeen en de verblijfsrecreatieve sector allicht in het bijzonder lijken erg belangrijk voor de toekomstige Drentse economie: *“Daar waar traditionele sectoren als de landbouw en industrie, maar ook de bouwnijverheid aan terrein hebben moeten inboeken, is het toerisme daarmee één van de weinige commerciële bedrijfstakken in Drenthe waar de laatste jaren nog groei [van werkgelegenheid, FF] inzit”* (Briene en Van Wienhoven 2005: 28). Voor de provinciale economie is het beter dat de concrete beleidsdoelen, zoals geformuleerd in *“Drenthe natuurlijk actief: het beleid voor toerisme en recreatie in Drenthe tot het jaar 2000”*, weer worden gehaald. De concrete beleidsdoelen omvatten: *“Samengevat is BTR 2000 te zien als de strategische visie met als doel de positie van de Drenthe op de Nederlandse vakantiemarkt nog te verbeteren. Het aantal overnachtingen zal met een gemiddelde van 3% per jaar moeten stijgen en het aantal structurele*

*arbeidsplaatsen met een gemiddeld 90 per jaar”* (Provincie Drenthe 1993: 5). Met de werkgelegenheidsontwikkeling lijkt het goed te gaan, al kunnen we ons de vraag stellen wat precies onder een structurele arbeidsplaats wordt verstaan. Echter, we constateerden al eerder dat de toename van het aantal overnachtingen in de verblijfsrecreatieve sector achterblijft bij de het beleidsdoel van een gemiddelde groei van 3% per jaar. Gegeven het aan Briene & Van Wienhoven ontleende citaat is het gewenst dat de werkgelegenheid in de toeristisch-recreatieve sector blijft toenemen, ook wanneer het aantal verblijfsrecreatieve overnachtingen daalt. De werkgelegenheid hoeft niet af te nemen indien hetzelfde met het aantal overnachtingen gebeurt. Het is echter plausibel dat bij het blijvend dalen van het aantal overnachtingen op een gegeven moment een omslagpunt is, waarbij dat wel het geval zal zijn. Die situatie moet natuurlijk worden voorkomen, al is in de afgelopen jaren geenszins sprake geweest van een alarmerende situatie. Hoe dan ook, de direct belanghebbende actoren zijn het met elkaar eens dat het aantal overnachtingen op verblijfsrecreatieve accommodaties weer moet toenemen. Projecten, die daarop zijn gericht, kunnen daaraan een bijdrage leveren. De projecten kunnen ook een positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de werkgelegenheid. Het is daarom maatschappelijke relevant om te kijken hoe interactieprocessen in zulke projecten verlopen.

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat inzicht wordt verkregen in interactieprocessen tussen direct belanghebbende actoren in de toeristisch-recreatieve sector. In paragraaf 1.2 is reeds gemeld dat tijdens het onderzoek één themanummer van een wetenschappelijk tijdschrift en één wetenschappelijk boek zijn gevonden, die samenwerkingsverbanden in de toeristisch-recreatieve sector als primair onderwerp hebben. Dat maakt het aannemelijk dat een onderzoek zoals deze nog nooit is gedaan. Bij mijn weten is een soortgelijk wetenschappelijk onderzoek in ieder geval niet bekend. Dat sluit de mogelijkheid van een soortgelijk onderzoek natuurlijk niet uit.

## **1.7 Hoofdstukindeling**

In hoofdstuk 2 wordt relevante theorie voor dit onderzoek behandeld. Een groot deel van de lijst met interviewvragen is op dit hoofdstuk gebaseerd. Het derde hoofdstuk betreft een overzicht van ontwikkelingen in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe gedurende de periode 1995-2005. Hoofdstuk 4 is gewijd aan de interviewresultaten. De conclusies vinden we tenslotte terug in hoofdstuk 5.

Af en toe wordt een citaat vermeld. Citaten waarin een mening kenbaar wordt gemaakt zijn een inspiratie voor of een ondersteuning van een gedachte. Ik heb niet de intentie om de lezer met een citaat ergens van te overtuigen.

## Hoofdstuk 2

### Theorie

Een overheid laat toeristisch-recreatieve activiteiten in hun regio mede toe, omdat een toerist zorgt voor een geldstroom van zijn woonregio naar de regio waar de overheid is gezeteld. Toeristen zorgen dus voor regionaal-economische groei. Zowel recreanten als toeristen zorgen voor bedrijfseconomische groei. Beide groeivormen kunnen worden bevorderd door samenwerking tussen actoren. Sterker nog, bedrijfseconomische en regionaal-economische groei zijn in meerdere of mindere mate belangrijke drijfveren voor de betrokken actoren. Dat is ook de reden dat een aparte paragraaf is gewijd aan de relatie tussen toeristisch-recreatieve activiteit en regionaal-economische & bedrijfseconomische groei.

De mate waarin de toeristisch-recreatieve sector inspeelt op relevante trends is een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van regionaal-economische groei. Trends, die daarop een wezenlijke invloed hebben, worden in paragraaf 2.1 besproken. In paragraaf 2.2 wordt gekeken op welke wijze de toeristisch-recreatieve sector wordt gezien in de “economic base theory”. Het ontstane beeld wordt daarna getoetst aan de empirie. De theorie heeft gebreken. Wat ook in de tweede paragraaf zal blijken, is dat de toerist niet kan worden geplaatst in andere regionaal-economische groeitheorieën. Daarom is paragraaf 2.3 gewijd aan theorievorming, waarbij de relatie tussen toeristisch-recreatieve activiteit en regionaal-economische & bedrijfseconomische groei het onderwerp is. Hoewel economische beweegredenen erg belangrijk zijn, zal normaliter niet worden geprobeerd om de economische doelen ten koste van alles te realiseren. In paragraaf 2.4 wordt daarop dieper ingegaan. Het specifieke onderwerp van de vierde paragraaf is theorievorming over de samenwerking tussen overheden en niet-overheden en het spanningsveld dat zich tussen maar natuurlijk ook onder beide soorten partijen kan voordoen. Met dat spanningsveld wordt gedoeld op het spanningsveld tussen gezamenlijke en eigen doelstellingen. Voor het gemak wordt spanningsveld gebruikt. Tenslotte worden de belangrijkste constateringingen nog eens opgesomd in de conclusies.

#### **2.1 Trends die een wezenlijke invloed hebben op de mate waarin de toeristisch-recreatieve sector regionaal-economische groei genereert**

Briene & Gesink (2002) merken op dat de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe in toenemende mate concurrentie ondervindt van binnenlandse en buitenlandse bestemmingen. De toegenomen welvaart en lagere vliegtarieven zijn daarvan volgens hen de belangrijkste oorzaken.

Het rekening houden met de bezoeker is wellicht nog belangrijker dan het bedacht zijn op de concurrentie. Toeristen besteden steeds meer geld aan toeristisch-recreatieve activiteiten (zie De Lange 2004: 11). De Lange (2004) laat voorts zien dat de gemiddelde Nederlander vaker op vakantie gaat. Ze vermoedt dat

Nederlanders in een jaar steeds vaker een korte vakantie genieten, wat ook in Provincie Drenthe (1993) wordt geconstateerd. Dick Dijkstra, regiomanager Groningen en Drenthe bij de Vereniging van Recreatieondernemers Nederland (Recron), stelt vast dat Nederland “steeds meer een land voor korte vakanties” wordt (zie Mulder 2007c).

Behalve ontwikkelingen in bestedingen en het aantal vakanties zijn demografische ontwikkelingen ook van belang. Ze bepalen welke doelgroepen wel of niet in aantal toenemen. Uiteraard houdt dat niet in dat een doelgroep minder interessant wordt indien deze in aantal niet toeneemt. De koopkracht van de doelgroep wordt in dat geval wel belangrijker. De Lange (2004) wijst op een rapport van het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut waarin wordt verwezen naar een onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Een prognose uit dat onderzoek is dat in het jaar 2038 de meeste 65-plussers zijn; in de jaren die volgen zal het aantal 65-plussers afnemen. In de komende jaren zal het aantal 65-plussers dus zeer waarschijnlijk toenemen. De doelgroep “vitale 65-plussers met koopkracht” is interessant voor toeristisch-recreatieve activiteiten. Ook hun aantal zal zeer waarschijnlijk toenemen.

Een belangrijke vraag is welke activiteiten gewild zijn bij de bezoeker. Drenthe is een provincie met een overwegend landelijk karakter. De afgelopen decennia hebben zich in de landelijke gebieden van de ontwikkelde landen twee grote veranderingen in vrijetijdsparticipatie voorgedaan. De deelname aan traditionele activiteiten is toegenomen, terwijl de deelname aan nieuwe activiteiten explosief is toegenomen (Butler, 1998).<sup>2</sup>

De veranderingen in het activiteitenpatroon hangen mede samen met sociaal-culturele trends. De Lange (2004) noemt individualisering, waardoor diversificatie in de vraag zou optreden. Of zoals Poon (1993: 9) opmerkt over de overgang van massatoerisme naar het “nieuwe toerisme”: *“a new tourism is already emerging – a tourism that is flexible, sustainable and individual-oriented.”* Diversificatie moet leiden tot meer maatwerk. De Lange (2004) wijst voorts op een onderzoek waarin wordt gewezen op de toenemende behoefte aan authenticiteit, afwisseling en avontuur.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> De nieuwe activiteiten hebben weinig te maken met de karakteristieken en waarden van het landelijk gebied. Er kan flink worden gediscussieerd over de precieze inhoud daarvan, maar in essentie kunnen nieuwe activiteiten net zo goed in stedelijke gebieden plaatsvinden. Bij traditionele activiteiten ligt de nadruk op een gepercipieerde verandering in tempo en omgeving, terwijl de nieuwe activiteiten gerelateerd zijn aan het stedelijk bestaan en een stedelijke levensstijl (denk aan prestige en spanning). Redenen voor het stijgende relatieve aandeel van nieuwe activiteiten zijn de toegenomen welvaart, bekwaame marketing, de door massamedia gecommuniceerde beelden en de veranderende voorkeuren van de bezoeker (Butler, 1998).

<sup>3</sup> In Provincie Noord-Brabant (2001) worden vertragende en versnellende activiteiten onderscheiden. De Provincie Noord-Brabant wil dat goed wordt ingespeeld op een combinatie van beide soorten activiteiten. De bezoeker zou het namelijk waarderen indien zowel vertragende als versnellende activiteiten in een bepaald gebied binnen handbereik zijn.

Andere relevante trends voor de toeristisch-recreatieve sector zijn de toenemende mobiliteit en het gegeven dat steeds meer actoren door het schaarser worden van geografische ruimte een bepaalde ruimte claimen. De toenemende mobiliteit zorgt ervoor dat meer parkeerruimte benodigd is. Dat conflicteert met de toenemende aantal claims op een bepaalde ruimte. Of een verblijfsrecreatief bedrijf wel of niet mag worden uitgebreid is met name afhankelijk van het geldende overheidsbeleid (zie De Lange, 2004). Bij de laatste opmerking moet worden aangetekend dat niet iedere ondernemer zijn bedrijf wil uitbreiden. Het behouden van het persoonlijk contact met de bezoeker kan daarbij doorslaggevend zijn.

### *Trends in toeristisch-recreatief overheidsbeleid*

In het toeristisch-recreatief overheidsbeleid moet rekening worden gehouden met bovenstaande trends. Voor het vaststellen van de belangrijkste trends in dat beleid zijn recente beleidsnota's van de Provincie Drenthe, Provincie Overijssel, Provincie Gelderland en Provincie Noord-Brabant doorgenomen. Zo zorgt de toenemende concurrentie van bestemmingen in binnen- en buitenland ervoor dat marketing op de voorgrond is getreden. Iedere provincie heeft dan ook één of meerdere marketingorganisaties die de toeristisch-recreatieve thema's, gebieden en producten in de provincie moeten promoten.

Een andere trend is de verschuiving van een focus op kwantitatieve groei naar een focus op kwalitatieve groei. Uiteraard is kwantitatieve groei ook in bijna alle gevallen belangrijk, maar een marktgerichte ontwikkeling veronderstelt in de eerste plaats dat het kwalitatieve aspect van het aanbod zo goed mogelijk wordt afgestemd op de wensen van de beoogde doelgroepen. Deze trend en de marketingtendens staan met elkaar in verband.

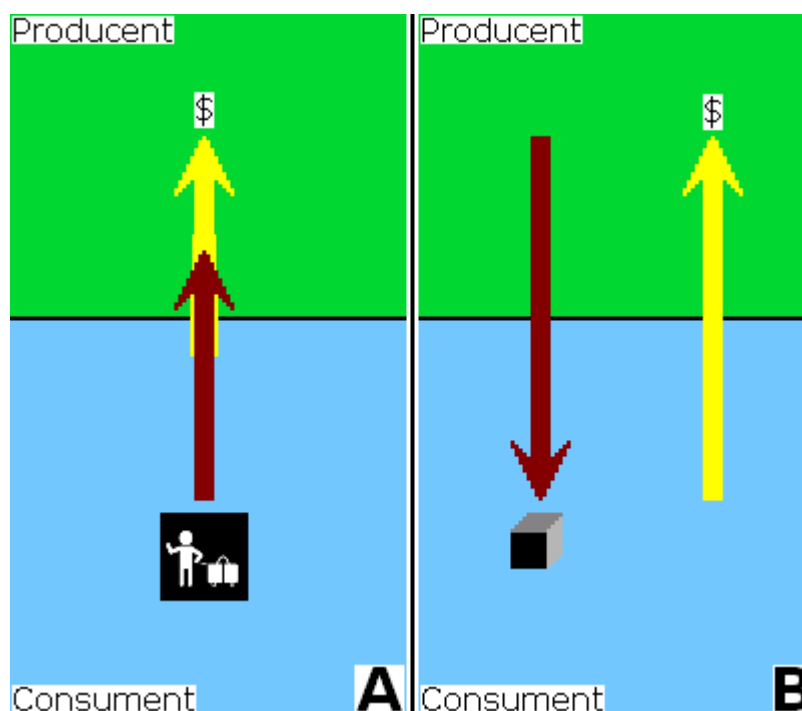
## **2.2 De “economic base theory”, andere regionaal-economische groeitheorieën en toerisme**

Debbage & Daniels (1998) behandelen de wijze waarop de toeristisch-recreatieve sector in de “economic base theory” wordt getypeerd. In deze theorie wordt een economie in twee typen sectoren verdeeld: “basic sectors” en “non-basic sectors”. “Basic sectors” omvatten de primaire en secundaire sector, terwijl met de tegenhanger de tertiaire ofwel de dienstensector wordt bedoeld. Daarnaast wordt verondersteld dat aan “basic sectors” en “non-basic sectors” respectievelijk hoge en lage inkomens zijn gekoppeld. Verder wordt aangenomen dat het exporteren van goederen het enige middel is voor het realiseren van regionaal-economische groei. De “basic sectors” nemen volgens de theorie de gehele export van goederen voor hun rekening, wat dus tevens inhoudt dat het louter “basic sectors” zijn die voor regionaal-economische groei kunnen zorgen; de “non-basic sectors” zorgen ‘slechts’ voor een herverdeling van geld in een regio.

De toeristisch-recreatieve sector exporteert geen goederen en zou volgens de “economic base theory” dus voor een herverdeling van geld in de regio zorgen, waardoor deze sector nooit regionaal-economische groei zou kunnen bewerkstelligen. Debbage & Daniels (1998: 27) merken echter op dat de strikte

scheiding tussen “basic sectors” en “non-basic activities” aan realiteitswaarde heeft ingeboet: “an (...) conceptual problem is that many services are not physically transferable out of the region in which they are produced, even though they may have a capacity for generating externally-derived income for the area.” De toeristisch-recreatieve sector exporteert niet, maar toeristen brengen wel geld naar een andere regio. In de dienstensector kan geld dus ook naar een andere regio stromen. Bij het definiëren van “basic sectors” zou met dat gegeven rekening moeten worden gehouden.

Ook in andere regionaal-economische groeitheorieën is de gedachte dat een goed van producten- naar de consumentzijde wordt getransporteerd, waarna geld stroomt naar de productenzijde (zie Wheeler et al., 1998 voor een overzicht van regionaal-economische groeitheorieën). De toerist gaat echter met één of meerdere vervoersmiddelen naar zijn bestemming: “tourism is a product which must be consumed at the production point” (Telfer, 2002: 123). In figuur 2.1 worden beide gedachtengangen gevisualiseerd. De producent- en consumentzijde stellen afzonderlijke regio’s voor.



Figuur 2.1: stromen tussen producten- en consumentzijde in de A) toeristische sector en in B) regionaal-economische groeitheorieën (overige sectoren).

### 2.3 Theorievorming over de relatie tussen de toeristisch-recreatieve sector en regionaal-economische groei & bedrijfseconomische groei

De “economic base theory” schetst een incompleet beeld van de regionaal-economische effecten die de toeristisch-recreatieve sector genereert. De oorzaak daarvan is dat deze theorie geen rekening houdt met toeristen, die geld uitgeven in een andere regio. Ook in andere regionaal-economische theorieën (zie Wheeler et al., 1998) wordt daarmee geen rekening gehouden. Theorievorming is dan een

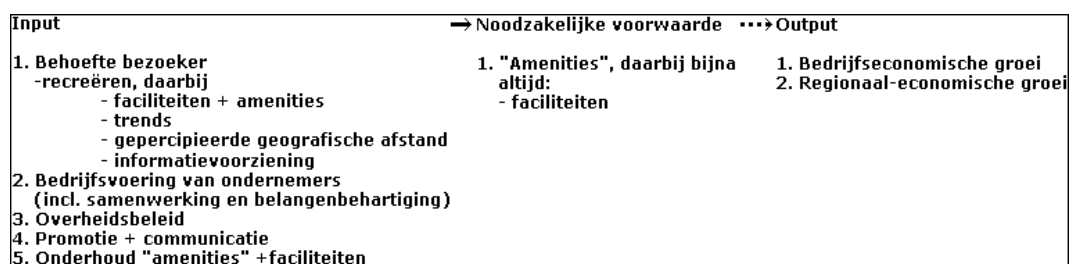
logische vervolgstap. De bezoeker vormt het startpunt van onderstaande theorievorming.

Bezoekers hebben behoefte aan recreëren. Ze gaan uiteraard niet willekeurig ergens recreëren. De regio, in dit onderzoek is provincie de relevante ruimtelijke eenheid, moet dus wat te bieden hebben, namelijk “amenities”. Dat zijn “*qualities of a region that make it an attractive place to live and work. In many cases, amenities are immobile, nonsubstitutable and provide direct and/or indirect benefits to people. Examples include such things natural or wildlife areas and parks, but they would also include historic buildings and sites and cultural settlements (...)*” (Green et al., 2005: 1). Uiteraard heeft een regio veelal ook kwaliteiten die het aantrekkelijk maken om aldaar te recreëren. We geven hier aan “amenities” dan ook een ruimere betekenis. Regio’s moeten over interessante “amenities” beschikken om potentiële bezoekers te kunnen verleiden tot een bezoek in de regio. De gewenste “amenities” verschillen per doelgroep. De ene doelgroep wil eventueel aanwezige burchten in een regio bezoeken, terwijl een andere doelgroep in diezelfde regio bijvoorbeeld de voorkeur geeft aan fietsen door een aanwezig hoog gewaardeerd landschap. Behalve “amenities” zullen ook faciliteiten aanwezig moeten zijn in de regio. Faciliteiten ondersteunen en/of veraangemen het bezoeken van “amenities”. Met faciliteiten doelen we bijvoorbeeld op een goede interne verkeersinfrastructuur, verblijfsrecreatieve accommodaties, koffiehuisen en fietsverhuur. Indien faciliteiten in een regio ontbreken, is de kans klein dat bezoekers in zo’n regio recreëren. Het louter beschikken over “amenities” is dus bijna altijd onvoldoende. In het geval dat faciliteiten en “amenities” in een regio aanwezig zijn, zullen toeristen zeer waarschijnlijk in een regio recreëren. De komst van toeristen kan worden bevorderd door 1) de regio te promoten en naar buiten toe te communiceren en 2) samenwerking tussen direct belanghebbende actoren, wat bijvoorbeeld kan leiden tot marketingactiviteiten en 3) “amenities” en faciliteiten te onderhouden. Toeristen geven geld uit in de regio en ze kunnen daarmee zorgen voor regionaal-economische en bedrijfseconomische groei. Recreanten verdelen geld in hun woonregio, wat inhoudt dat zij alleen maar voor bedrijfseconomische groei kunnen zorgen.

De theorievorming wordt op een aantal punten aangescherpt. Hiervoor is opgemerkt dat een regio over “amenities” moet beschikken. Daarmee wordt niet bedoeld dat in een regio per se onderscheidende “amenities” aanwezig moeten zijn, al zou dat niet verkeerd zijn. Wellicht dat bepaalde doelgroepen dankzij dat type “amenities” niet kiezen voor een verblijf bij een concurrerende verblijfsrecreatieve ondernemer. De onderscheidende “amenities” kunnen tevens andere doelgroepen bekoren, waardoor de doelgroepenmix diverser kan zijn. Een belangrijke rol bij het aantrekken van doelgroepen is uiteraard weggelegd voor marketingorganisaties. Het promoten van “amenities” is immers een onderdeel van hun werkzaamheden. Daarnaast wordt de theorievorming aangescherpt door te wijzen op (gepercipieerde) geografische afstand. Dat een regio over onderscheidende “amenities” beschikt, hoeft nog niet te betekenen dat de af te leggen afstand en het bezichtigen van onderscheidende “amenities” tegen elkaar opwegen. Het spreekt vanzelf dat het minder erg is als een klein deel van de

beoogde doelgroepen moeite heeft met de afstand en om die reden kan afzien van een bezoek. Hoe dan ook, de afstand tot stedelijke gebieden lijkt een belangrijke rol te spelen in welke mate (onderscheidende) “amenities” worden bezichtigd: *“amenity-based growth can lead to several paths, based largely on proximity to urban areas and the type of development that occurs, whether it be seasonal residents, retirees, or tourism”* (Green et al. 2005: back cover). Verder wordt gewezen op de eerder beschreven trends. De mate waarin toeristen voor regionaal-economische groei kunnen zorgen is afhankelijk van de wijze waarop de direct belanghebbende actoren in een regionale toeristisch-recreatieve sector 1) met de toenemende concurrentie omgaan, 2) op korte vakanties inspelen, 3) zich op 65-plussers richten (maar: is dat een beoogde doelgroep?), 4) oog heeft voor nieuwe, rendabele activiteiten, 5) maatwerk leveren aan de beoogde doelgroepen, 6) met overheidsbeleid omspringen. In het toeristisch-recreatief beleid zouden de direct belanghebbende actoren zich moeten richten op marketing en een focus op kwalitatieve groei. Dat betekent niet dat een focus op kwantitatieve groei moet verdwijnen! Tot slot van deze paragraaf wordt opgemerkt dat regio in deze paragraaf vaak ook kan worden gelezen als bedrijf en/of omgeving van het bedrijf. Vele opmerkingen hebben namelijk niet alleen betrekking op regio.

In figuur 2.2 wordt een schematisch overzicht gegeven van de stof in deze paragraaf. De toeristisch-recreatieve sector in één of meerdere provincies oefenen ook invloed uit op het benutten van “amenities” en faciliteiten in een regio. Punten één tot en met vijf hebben dan ook betrekking op hen. Sommige zaken in de figuur zijn met elkaar verweven, maar worden voor de duidelijkheid van elkaar onderscheiden. Bijvoorbeeld: de informatievoorziening kan ervoor zorgen dat de gepercipieerde geografische afstand bij de bezoeker verandert. Samenwerking en belangenbehartiging tussen en door direct belanghebbende actoren hebben het bevorderen van de bedrijfsvoering als doel. Vandaar dat deze zaken in de figuur tot de bedrijfsvoering worden gerekend. De figuur is gebaseerd op het gebeuren in Drenthe, maar heeft zeer waarschijnlijk ook betrekking op andere provincies. De organisatiestructuur van de toeristisch-recreatieve sector in de provincies in Nederland is in hoofdlijnen nagenoeg hetzelfde.



Figuur 2.2: factoren die van invloed zijn op het benutten van “amenities” & faciliteiten, dat tot bedrijfseconomische en regionaal-economische groei kan leiden.



## 2.4 Samenwerking tussen overheden & andere actoren en het spanningsveld

Overheden en andere actoren hebben gezamenlijke maar ook afzonderlijke motieven om met elkaar een samenwerkingsverband aan te gaan. De Bruijn (2003) onderscheidt in dat kader motieven van overheden en motieven van maatschappelijke groepen. Het realiseren van gezamenlijke projectdoelstellingen is wellicht voor beide soorten groepen het belangrijkste motief. Deze doelstellingen kunnen wellicht alleen maar of in ieder geval efficiënter en/of effectiever door samenwerking kunnen worden gerealiseerd. Gezamenlijke projectdoelstellingen noemen we in het vervolg van dit onderzoek voor het gemak doelstellingen, al wordt daarvan soms afgeweken. Het lijkt erop dat doelstellingen met name worden teruggevonden in de toeristisch-recreatieve sector. Parker (1999: 240) noemt de term “problem domain”: “*because of its inherent complexity and multi-dimensional nature, the quest for sustainable tourism provides a singular example of what students of collaboration term a ‘problem domain’ (...), a system-level challenge composed of numerous parts over which no single organisation or societal-sector has complete authority.*” Het is niet mogelijk om het gehele “problem domain” voor de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe te schetsen. Hieronder volgt een fictief, vereenvoudigd voorbeeld dat een deel van het “problem domain” zou kunnen zijn.

*Het reizen van een hotel naar een pretpark gaat gepaard met een enorme omweg. Zowel de eigenaar van het hotel, de eigenaar van het pretpark alsook de betrokken overheid merken op dat het hotel en het pretpark daardoor veel bezoekers mislopen. De eigenaren van het pretpark en het hotel streven respectievelijk naar een gemiddelde jaarlijkse toename van het bezoekersaantal met 5% en 3%. De overheid wil dat het bruto regionaal product jaarlijks met 2,5% stijgt. De doelen zijn de afgelopen jaren niet gerealiseerd. De actoren zijn het eens dat het aanleggen van een nieuwe weg een goede bijdrage zou leveren aan het realiseren van de eigen doelstellingen. Deze gedachte is met name gebaseerd op de aanzienlijke reductie in het aantal reiskilometers. Door de ingekorte reisafstand worden dus zowel meer bezoekers in het pretpark als in het hotel verwacht. Uit een berekening blijkt dat de verwachte extra inkomsten op jaarbasis zowel van het hotel als het pretpark hoger zijn dan de jaarlijks gedeelde kosten van een geplande promotiecampagne.*

*De betrokken actoren moeten uiteraard iets te bieden hebben. De eigenaar van het pretpark en de eigenaar van het hotel beschikken over te weinig gelden om de weg te financieren. Daartoe zijn zij met het oog op “free-riders” ook niet gemotiveerd. Bijvoorbeeld: indien de eigenaar van het hotel al in staat zou zijn om de aanleg van de weg te financieren, zullen de eigenaar van het pretpark en andere private partijen profiteren (de overheid verwacht dat andere private partijen, denk aan winkeliers, ook zullen profiteren van de aanleg. Door de verwachte hogere inkomsten van de andere private partijen zullen zij ook meer belasting betalen. Daarom is de overheid ook voorstander van de aanleg, omdat op deze wijze de kosten van de aanleg kunnen worden terugverdiend). Het aanleggen van een weg wordt in dit geval dan ook beschouwd als een publieke*

*aangelegenheid en daarom een klus voor de overheid. Toch staat het louter aanleggen van de weg niet garant voor extra inkomsten. Bijvoorbeeld: bezoekers in een hotel gaan niet naar het pretpark toe als het pretpark bij hen onbekend is. De eigenaren van het hotel en het pretpark besluiten aan gezamenlijke promotie te doen. Ze nemen de promotiekosten met genoeg geheel op zich, omdat voor hen geen kosten aan de aanleg van de weg zijn verbonden. Andere private partijen hebben geen vertrouwen in de promotiecampagne. De eigenaar van het hotel en de eigenaar van het pretpark denken dat alleen zij zullen profiteren. Afspraken tussen de betrokken overheden en beide eigenaren zijn formeel vastgelegd, omdat de overheid zekerheid moet hebben dat ze niet zomaar een weg aanlegt en de eigenaren het vertrouwen hebben dat de promotie nut zal hebben. De eigenaren van het pretpark en het hotel hebben overigens tot op heden niet aan promotie gedaan, omdat de jaarlijkse promotiekosten hoger zouden zijn dan de verwachte extra inkomsten op jaarbasis. Door de aanleg van de weg verwachten zij dat deze situatie compleet omslaat.*

*In bovenstaand voorbeeld is de kern van het “problem domain” duidelijk geworden. Bepaalde goederen worden vanwege het “free-rider”-probleem niet door de markt geproduceerd. Het is dan aan de overheid om te besluiten of zij het goed wel of niet wil produceren. In het voorbeeld is duidelijk geworden dat de niet-overheden niet alle kosten voor de weg op zich kunnen en willen nemen. Daarmee is niet bepaald dat de weg een zuiver publiek goed is. In werken over openbare financiën (Engels: public finance) wordt duidelijk dat een publiek goed wordt gekenmerkt door non-rivaliteit en non-exclusiviteit (zie bijvoorbeeld Ulbrich 2003). Het blijkt echter erg moeilijk om van een zuiver publiek goed te spreken (zie bijvoorbeeld Cullis & Jones, 1998).*

Cater (2001) merkt op dat bij de toeristisch-recreatieve sector wellicht in meerdere mate actoren en belangen kunnen worden onderscheiden dan bij andere economische sectoren. Het streven naar een gunstige ontwikkeling van de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe kan dus worden beschouwd als een “problem domain” waaraan een veelheid aan belangen en sectoren is verbonden.

Financiële motieven gelden voor zowel overheden als maatschappelijke groepen. De ambities van overheden overtreffen vaak de financiële mogelijkheden en zij hebben dus financiële middelen van maatschappelijke groepen nodig voor het streven naar een effectief beleid, terwijl maatschappelijke groepen op hun beurt vaak een financiële bijdrage van de overheid verwachten. Behalve gezamenlijke motieven worden voor beide soorten partijen natuurlijk ook afzonderlijke motieven onderscheiden. Maatschappelijke groepen nemen deel aan samenwerkingsverbanden, omdat zij daardoor 1) invloed kunnen uitoefenen op het overheidsbeleid (= bijvoorbeeld het voorkomen van “erger onheil” zoals wettelijke maatregelen met een te generiek karakter), 2) de betrokken overheden aansturen op meer interne coördinatie, 3) onzekerheden omtrent het toekomstige overheidsbeleid hopen te verminderen en 4) alleen op deze wijze een goede poging kunnen wagen om één of meerdere eigen doelstellingen te realiseren. Voor

de overheden gelden andere afzonderlijke motieven, te weten 1) de leemten in de kennis bij de overheid kunnen worden weggenomen door met maatschappelijke groepen samen te werken, 2) de beperkte toegang tot de doelgroep kan worden verholpen door samen te werken met intermediaire organisaties die de doelgroep vertegenwoordigen<sup>4</sup>, 3) de acceptatie van beleid bij de doelgroep kan worden vergroot door tijdens de beleidsvoorbereiding met intermediaire organisaties samen te werken, 4) de oplossing van een probleem kan vaak alleen door de doelgroep worden aangedragen en 5) het bij elkaar brengen van maatschappelijke groepen, wat noodzakelijk kan zijn om een beleidsoplossing te bedenken, zal nimmer zonder interventie van de overheid geschieden (De Bruijn, 2003).

Niet alle direct belanghebbende actoren in de toeristisch-recreatieve sector van Drenthe handelen in de eerste plaats in het belang van de maatschappij en kunnen dan ook moeilijk tot de maatschappelijke groepen worden gerekend, ook al blijft onduidelijk wat De Bruijn onder een maatschappelijke groep verstaat. Desalniettemin is het aannemelijk dat één of meerdere motieven van maatschappelijke groepen ook gelden voor verblijfsrecreatieve ondernemers.

Uit het “problem domain” vloeien twee typen doelstellingen voort. Allereerst kunnen in een project één of meerdere eigen doelstellingen van alle betrokken actoren aardig overeenstemmen. Op dat moment zijn gezamenlijke projectdoelstellingen niet geformuleerd. Met zo’n doelstelling zou pas aan de slag moeten worden gegaan als de betrokken actoren het eens zijn dat de precieze inhoud van de doelstelling duidelijk is en dat hetzelfde opgaat voor de middelen waarmee ze moet worden gerealiseerd. Omdat actoren verschillende (tegenstrijdige) belangen hebben, zal de precieze inhoud van de doelstelling zeer waarschijnlijk niet overeenstemmen met de precieze inhoud van één der eigen doelstellingen. We benadrukken dat het hier gaat om doelstellingen die zonder één van de actoren niet kunnen of in ieder geval effectiever en/of efficiënter kunnen worden gerealiseerd. Ten tweede kan het voorkomen dat niet alle betrokken actoren één of meerdere eigen doelstellingen hebben die aardig overeenstemmen en die zonder één van de andere betrokken actoren niet kunnen worden gerealiseerd. Dat hoeft niet te betekenen dat zo’n doelstelling niet zou kunnen behoren tot de gezamenlijke projectdoelstellingen. Actoren hebben elkaar nodig bij het realiseren van gezamenlijke projectdoelstellingen en het is aannemelijk dat ze voor aanvang van een project ook bereid zullen zijn om hun medewerking te verlenen aan het realiseren van één of meerdere doelstellingen die nauwelijks overeenstemmen met eigen doelstellingen. Hoe dan ook, in beide gevallen kunnen zij invloed uitoefenen op de precieze inhoud van een gezamenlijke

---

<sup>4</sup> Zo komen in Remmers et al. (2000) een groep intermediaire organisaties aan de orde, te weten de initiatiefgroepen op het platteland. In het rapport lezen we het volgende: “*September jongstleden publiceerden twee Raden, de Raad voor het Openbaar Bestuur en de Raad voor de Financiële Verhoudingen een buitengewoon lezenswaardig advies, getiteld ‘De kunst van het overlaten’.* Daarin wordt met betrekking tot het platteland geconstateerd dat “*het rijksniveau, i.c. het departement van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV), vanwege de nog immer sterke verkokering en zijn afstand tot de sterk gedifferentieerde regionale en lokale problematiek, voor de rol van regisseur en manager van gebiedsgerichte plattelandontwikkeling niet geschikt zal zijn. (...). Initiatiefgroepen kunnen de intermediair zijn tussen het rijksniveau en de “gedifferentieerde regionale en lokale problematiek”* (Remmers et al. 2000: woord vooraf).

projectdoelstelling en de wijze waarop deze moet worden gerealiseerd. Zowel voor het eerste als het tweede type doelstellingen geldt dat aan een doelstelling een ander gewicht kan worden gegeven. In tabel 2.1 wordt dat geïllustreerd met een voorbeeld.

	Actor			Type gezamenlijke doelstelling
	1	2	3	
<b>Doelstelling/ordinaal gewicht</b> (hoofdletter/cijfer: hoger cijfer = meer gewicht)	A/4	A/4	A/4	Type 1
	B/3	B/3	B/3	Type 1
	C/2	C/1	C/1	Type 2
	D/1	D/2	D/2	Type 2

Tabel 2.1: een voorbeeld van gewicht geven aan doelstellingen.

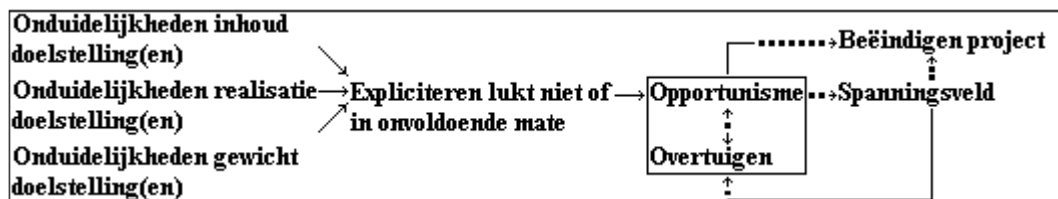
Actoren 1, 2 en 3 zijn het eens dat het realiseren van A belangrijker is dan B. Natuurlijk is dat niet altijd van toepassing op het eerste type doelstellingen. In tabel 2.1 kan B echter pas worden gerealiseerd nadat doelstelling A is bereikt. Actor 1 geeft aan doelstelling C meer gewicht dan actoren 2 en 3. Uit tabel 2.1 kan niet worden afgeleid om 'hoeveel meer gewicht' het telkens gaat. Behalve het geven van een ordinaal gewicht aan de verschillende doelstellingen moeten betrokken actoren dat ook goed duidelijk maken. Fricities die volgens de betrokken actoren tot het spanningsveld zouden kunnen leiden, kunnen op deze wijze worden geïdentificeerd. Daarna kan worden bepaald hoe daarmee moet worden omgegaan.

Het spanningsveld valt voor indien één of meerdere actoren verbaal expliciteren dat één of meerdere andere actoren in zo'n mate het eigenbelang nastreven dat dit gedrag ertoe leidt dat één of meerdere doelstellingen op zo'n wijze worden gerealiseerd dat de eerstgenoemde type actor het gevoel heeft dat zij daaraan geen bevredigend gevoel overhoudt. De belangrijkste oorzaken daarvan zijn tegenstrijdige belangen en het niet goed expliciteren van doelstellingen.

Een eerste oorzaak van het voorvallen van het spanningsveld is het niet goed expliciteren van één of meerdere doelstellingen (zie figuur 2.3). Met niet goed expliciteren wordt bedoeld dat de betrokken actoren elkaar onvoldoende (kunnen) informeren over de precieze inhoud van een doelstelling en/of de wijze waarop ze moeten gerealiseerd en/of het gewicht dat de betrokken actoren aan de doelstellingen geven. Remmers et al. (2000: 25) merken in het kader van de visievorming en het expliciteren ervan het volgende op: *“hoewel aan het expliciteren ervan in de meeste recente teksten over sociaal leren met betrekking tot het Nederlandse platteland aandacht wordt geschonken (...) wordt er vooral gesproken in termen van “het naar boven halen van iets dat al aanwezig is”. Er is weinig aandacht geweest voor de specifieke verbale taal waarin de impliciete kennis aanwezig is, en al helemaal niet voor de niet-taalgebonden kennis van mensen. Dit vraagt om specifieke wijzen van interactie.”* Het expliciteren van een visie lijkt vanzelfsprekend, en zo wordt dat blijkbaar ook vaak ervaren, maar dat is dus niet zo. Wat voor het expliciteren van de visie opgaat, lijkt ook te gelden voor het expliciteren van doelstellingen. Doelstellingen zijn namelijk vaak erg vaag

geformuleerd, waardoor uiteenlopende interpretaties mogelijk zijn. Daarom is het mogelijk dat de betrokken actoren één of meerdere doelstellingen op eigen wijze interpreteert. Van belang is dat diezelfde actoren elkaar (kunnen) informeren over de precieze inhoud van de doelstellingen en overeenkomen wat de precieze concrete inhoud is van iedere doelstelling. Daarbij zou vaktaal zoveel mogelijk moeten worden vermeden en anders moet het gebruikte jargon op een manier worden uitgelegd dat alle andere actoren en/of leden van dezelfde actor weten wat met het jargon wordt bedoeld. Overigens geven Remmers et al. (2000) aan jargon een ruime betekenis. Zij rekenen ook tot jargon de middelen waarmee de doelstelling wordt gerealiseerd. Zo stellen ze bijvoorbeeld dat onder correct overheidsjargon ook wordt verstaan het verwoorden en vertalen van wensen naar uitvoerbare stappen. Betrokken niet-overheden dienen zich daarvan bewust te zijn en zich niet te beperken tot het opsommen van een lijst met wensen. Alle betrokken actoren moeten zich daarnaast afvragen met welke middelen, Fenger & Klok (2003) onderscheiden juridische, economische en communicatieve middelen, zij de doelstelling willen realiseren en overeenkomen welke middelen daadwerkelijk zullen worden gebruikt.

Expliciteren is de manier voor het ongedaan maken van onduidelijkheden, ook als de onduidelijkheden betrekking hebben op het gewicht geven aan doelstellingen. Indien expliciteren niet of in onvoldoende mate lukt, kunnen zich twee zaken voordoen: overtuigen en/of opportunisme (zie figuur 2.3).



Figuur 2.3: de wijze waarop in een project het niet goed expliciteren van doelstellingen kan leiden tot het voorvallen van het spanningsveld (de pijlen met stippels geven aan dat iets zich niet per se hoeft voor te doen. De pijlen zonder stippels geven aan dat het één wel zijn directe oorzaak vindt in het ander).

Iedere keer dat het overtuigen in een ronde opportunisme/overtuigen voorkomt, vindt een nieuwe ronde met expliciteren plaats. Het lukt wellicht om alle doelstellingen op bevredigende wijze blijvend te expliciteren. Door het bijvoorbeeld voorvallen van tijdnood hoeft dat echter niet zo te zijn. In dat geval probeert een actor de andere betrokken actoren te overtuigen van zijn favoriete doelstellingen, want deze zouden meer bijdragen aan een gunstige ontwikkeling van de toeristisch-recreatieve sector.<sup>5</sup> Het overtuigen gaat gepaard met één of meerdere vergaderingen. Of overtuigen slaagt is afhankelijk van het gewicht dat

<sup>5</sup> Met favoriete doelstellingen hoeft niet per se op doelstellingen worden gedoeld waaraan een actor aanvankelijk het meeste gewicht gaf. Doelstellingen in een project kunnen complementair zijn. Een actor kan aanvankelijk het realiseren van een fietspad en de daarbij behorende bewegwijzering prefereren boven twee andere doelstellingen, te weten het realiseren van een ruiterspad en de daarbij behorende bewegwijzering (in de praktijk zullen deze vier doelstellingen waarschijnlijk worden teruggebracht tot twee). Indien de aanleg van fietspad om wat voor reden niet doorgaat, is het onwaarschijnlijk dat onze actor de andere actoren gaat proberen te overtuigen dat de daarbij behorende bewegwijzering nog steeds nuttig is.

de betrokken actoren aan de doelstellingen geven. Indien de verschillen te groot zijn, wordt overtuigen ongetwijfeld een lastige zaak. Teveel overtuigingskracht kan de zaak erg verhelderen, maar het kan ook leiden tot het voorvallen van het spanningsveld. Teveel overtuigingskracht is op zich niet verkeerd, maar voorzichtigheid is dus wel geboden. Dat komt omdat het spanningsveld mogelijk tot het beëindigen van het project kan leiden. Opportunisme houdt in dat één of meerdere betrokken actor zoveel mogelijk hun favoriete gezamenlijke of zelfs eigen doelstellingen proberen te realiseren. In tegenstelling tot overtuigen worden geen vergaderingen belegd en daarom is expliciteren niet aan de orde. Bij opportunistisch gedrag wordt met name rekening gehouden met het eigenbelang. Dat de betrokken actoren hun eigen doelstellingen en/of favoriete gezamenlijke doelstellingen zoveel proberen te realiseren lijkt in het geval van de toeristisch-recreatieve sector niet te moeten worden vereenzelvigd met het ten koste van alles nastreven van het eigenbelang. We wijzen hier nogmaals op de term “problem domain”, dat met name van toepassing lijkt te zijn op de toeristisch-recreatieve sector. Indien de betrokken actoren het idee krijgen dat zich binnen de kortste keren teveel opportunisme voordoet, is het aannemelijk dat ze tot overtuigen overgaan. Wisselwerking tussen overtuigen en opportunisme is dus mogelijk. Beide zaken kunnen zich ook tegelijk voordoen in een ronde. Verder kan een actor zich bij het realiseren van verschillende doelstellingen verschillend gedragen. Indien een bevredigende oplossing tijdens een ronde overtuigen/opportunisme uitblijft, kan dat tot het spanningsveld leiden. We hebben eerder al kunnen lezen dat het voorvalt indien één of meerdere actoren verbaal expliciteren dat één of meerdere andere actoren in zo'n mate het eigenbelang nastreven dat dit gedrag ertoe leidt dat één of meerdere doelstellingen op zo'n wijze worden gerealiseerd dat de eerstgenoemde type actor het gevoel heeft dat zij daaraan geen bevredigend gevoel overhoudt. Eén of meerdere gezamenlijke projectdoelstellingen vervallen, omdat één of meerdere actoren de bedoelde doelstellingen niet meer als zodanig ervaren. In deze situatie zijn twee keuzes mogelijk: of een nieuwe ronde overtuigen/opportunisme vindt plaats of het project wordt beëindigd. Dat laatste kan een gunstige ontwikkeling van een toeristisch-recreatieve sector bemoeilijken. De betrokken actoren zullen zeer waarschijnlijk ook in de toekomst met elkaar samenwerken. Wellicht is het daarom beter om een project voortijdig te beëindigen. De betrokken actoren kunnen in een nieuwe ronde overtuigen/opportunisme immers het vertrouwen in elkaars slagvaardigheid verliezen of in het ergste geval met flinke ruzie uit elkaar gaan. Dat laatste is sowieso niet bevorderlijk voor een gunstige ontwikkeling van een toeristisch-recreatieve sector! Het voorvallen van het spanningsveld hoeft overigens niet per definitie negatief te zijn. Door het verbaal expliciteren kan een beter beeld ontstaan over elkaars standpunten en de wijze waarop de actoren over elkaar denken. Dit kan positief uitpakken in een volgende ronde opportunisme/overtuigen en uiteindelijk voor het project.

Actoren zouden zo goed mogelijk met het spanningsveld moeten omgaan. Doelstellingen zouden daarom niet ten koste van alles moeten worden gerealiseerd. Gezamenlijke doelstellingen zijn direct of indirect economisch getint; samenwerking moet immers geld opleveren. De specifieke boodschap is

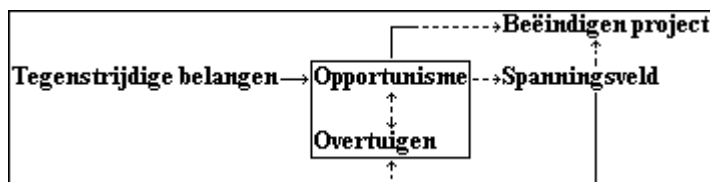
dat bedrijfseconomische en regionaal-economische groei niet ten koste van alles zouden moeten worden nagestreefd. Ook “goodwill” is belangrijk!

Het expliciteren van doelstellingen kan blijvend slagen. Echter, ook in dat geval kunnen tegenstrijdige belangen tijdens het project de boventoon voeren. Tegenstrijdige belangen kunnen uiteindelijk ook tot het spanningsveld leiden (zie figuur 2.4). De veronderstelde primaire belangen van de direct belanghebbende actoren in de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe zijn verschillend:

- Het veronderstelde primaire belang van VVV Drenthe Plus is dat zij de informatiebehoefte van bezoekers op goede wijze bevredigt.
- Het veronderstelde primaire belang van de verblijfsrecreatieve ondernemers is het bedrijfseconomische belang. Een ondernemer streeft naar een redelijk inkomen waarmee hij zijn bedrijf kan voortzetten en waarmee hij zijn eventuele gezin kan onderhouden. Het spreekt dan vanzelf dat de inkomsten op de lange termijn hoger moeten zijn dan de kosten van de bedrijfsvoering.
- Het veronderstelde primaire belang van de Marketing Drenthe is onder andere het verbeteren c.q. bijstellen van het toeristisch-recreatief imago van Drenthe. Dat moet ertoe leiden dat beoogde doelgroepen in groten getale een bezoek brengen aan Drenthe.
- Het veronderstelde primaire belang van het bestuur van Recron Drenthe is belangenbehartiging van haar leden. Als de leden tevreden zijn, betekent dat het bestuur van Recron Drenthe de belangen op een goede wijze behartigt.
- Het veronderstelde primaire belang van de ‘toeristisch-recreatieve’ beleidsmedewerkers van de Provincie Drenthe is dat de beleidsdoelen zoals geformuleerd in “Drenthe natuurlijk actief: het beleid voor toerisme en recreatie in Drenthe tot het jaar 2000” worden gehaald.
- Het veronderstelde primaire belang van het Recreatieschap Drenthe, een samenwerkingsverband van gemeenten in Drenthe op het vlak van recreatie en toerisme, is Drenthe als een samenhangend toeristisch-recreatief gebied op de kaart te zetten. Daarmee wordt overigens niet bedoeld op promotie en communicatie. Een ander daarmee samenhangend primair belang is het kunnen onderhouden van zaken die het Recreatieschap Drenthe in beheer heeft. Het is met het oog op de tevreden bezoeker en het samenhangende karakter namelijk essentieel om bijvoorbeeld de fiets- en wandelroutes in goede staat te onderhouden.

Met name het veronderstelde primaire belang van de verblijfsrecreatieve ondernemers verschilt wezenlijk van de primaire belangen van de andere direct belanghebbende actoren. De verblijfsrecreatieve ondernemer richt in de eerste plaats al dan niet geheel op het bedrijfsniveau, terwijl in de andere belangen meer waarde lijkt te worden gehecht aan het gemeentelijke en provinciaal niveau. Voor de provincie Drenthe is het beter indien verblijfsrecreatieve ondernemers een

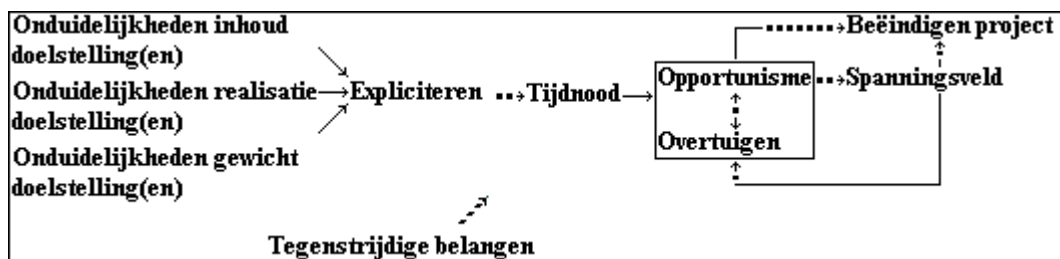
bepaalde vernieuwing doorvoert die waarschijnlijk regionaal-economische groei zal bewerkstelligen, mits niet wordt verwacht dat de totale regionaal-economische groei daardoor lager is. Een verblijfsrecreatieve ondernemer houdt rekening met zijn bedrijfsvoering. De vernieuwing moet in bedrijfseconomisch opzicht rendabel zijn. Op de lange termijn is dat pas mogelijk. Stel dat een verblijfsrecreatieve ondernemer over een aantal jaren stopt en dat hij geen opvolger zoekt/krijgt. Het doorvoeren van een vernieuwing kan dan nimmer rendabel zijn. Hij ziet dan af van de vernieuwing, ook omdat het doorvoeren van de vernieuwing wellicht veel tijd vergt. In dit voorbeeld kan worden gesproken van min of meer tegenstrijdige belangen. In een project kan dat ook het geval zijn. De betrokken actoren zullen van te voren over hun tegenstrijdige belangen hebben gesproken en hebben besloten hoe zij daarmee zullen omgaan. Tijdens een project kunnen zich echter zaken voordoen, waardoor gesteggel met tegenstrijdige belangen het overleg beïnvloedt. Tijdnood kan een oorzaak zijn van gesteggel met tegenstrijdige belangen. Ook onverwachte juridische belemmeringen, onverwachte financieel-economische belemmeringen enzovoorts kunnen in dat verband worden genoemd.



Figuur 2.4: de wijze waarop in een project tegenstrijdige belangen tot het voorvallen van het spanningsveld kan leiden.

Op tijdnood wordt hier verder ingegaan. Gegeven de tijdsperiode die voor een bepaald project wordt gereserveerd, kan de situatie zich voordoen dat één of meerdere actoren het zeer waarschijnlijk vinden dat één of meerdere eigen doelstellingen niet in die periode kunnen worden gerealiseerd. Dat duidt op tijdnood. De twee belangrijkste oorzaken van het spanningsveld kunnen de “trigger” zijn van tijdnood. Andere oorzaken van tijdnood kunnen zijn een slechte tijdsplanning, onverwachte juridische en financieel-economische belemmeringen enzovoorts. Uit figuur 2.5 kan worden afgeleid dat het verhelpen van het niet goed expliciteren van de doelstellingen/gesteggel met tegenstrijdige belangen tot tijdnood kan leiden, waardoor het spanningsveld uiteindelijk alsnog kan voorvallen. Figuur 2.5 kan op verschillende manieren worden uitgebreid, omdat zaken in de figuur elkaar kunnen versterken. Zo kan gesteggel met tegenstrijdige belangen tot tijdnood leiden, maar tijdnood kan ook tot het gesteggel met tegenstrijdige belangen leiden. Wellicht dat zaken elkaar in zo’n mate versterken dat het project misschien maar beter kan worden beëindigd.





Figuur 2.5: de wijze waarop in een project expliciteren en tegenstrijdige belangen in indirecte zin kunnen leiden tot het voorvallen van het spanningsveld.

Een belangrijke voorwaarde voor het voorkomen van tijdnood is een goede projectmanagementmethode. Zo'n managementmethode moet de voorwaarden scheppen voor 1) een goede bewaking van de zakelijke rechtvaardiging, 2) het op adequate inspelen op een veranderende projectomgeving, 3) blijvend duidelijkheid verschaffen over verantwoordelijkheden en 4) rollen van de betrokken actoren en de voorwaarden scheppen voor een beheerste overgang tussen managementfasen. Hierbij moet de nadruk worden gelegd op voorwaarden scheppen, want het managen van een project is en blijft mensenwerk. In het voorwoord van Hedeman et al. (2006: 5) wordt het volgende gemeld: *“enkele jaren geleden merkte Teun van Aken al in zijn boek “De weg naar projectsucces” dat de correlatie tussen projectsucces en het gebruik van methoden en technieken niet hoger is dan rond de dertig procent.”* Een projectmanagementmethode is gezien dat percentage bij lange na geen voldoende voorwaarde voor het slagen van een project.

## 2.5 Conclusie

Actoren hebben overeenkomstige maar ook verschillende motieven om met elkaar samen te werken. Het realiseren van gezamenlijke projectdoelstellingen, die louter of in ieder geval efficiënter en/of effectiever door samenwerking kunnen worden gerealiseerd, is wellicht het belangrijkste motief. De term “problem domain” werd aan dit motief gekoppeld. Daarnaast is in dit hoofdstuk duidelijk geworden dat regio's over “amenities” en faciliteiten moeten beschikken alvorens toeristisch-recreatieve activiteit kan leiden tot bedrijfseconomische en/of regionaal-economische groei. Deze eventuele groei is mede afhankelijk van de manier waarop direct belanghebbende actoren in de toeristisch-recreatieve sector op trends inspelen. De “economic base theory” voorspelt geen regionaal-economische groei door de toeristisch-recreatieve sector en daarom heeft theorievorming plaatsgevonden over de relatie tussen regionaal-economische groei en toeristisch-recreatieve activiteit. Tegenstrijdige belangen en het niet goed expliciteren van de doelstellingen zijn de twee belangrijkste oorzaken van het mogelijk voorvallen van het spanningsveld. Actoren zouden zo goed mogelijk met het spanningsveld moeten omgaan. Doelstellingen zouden daarom niet ten koste van alles moeten worden gerealiseerd. Gezamenlijke doelstellingen zijn direct of indirect economisch getint; samenwerking moet immers geld opleveren! De specifieke boodschap van dit hoofdstuk is dat bedrijfseconomische en regionaal-economische groei niet ten koste van alles zouden moeten worden nagestreefd.

## Hoofdstuk 3

### Ontwikkelingen in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe

Allereerst beschrijven we in dit derde hoofdstuk veranderende wensen van de bezoeker ten aanzien van verblijfsrecreatieve accommodatievormen en de wijze waarop verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe daarop hebben ingespeeld. Die kennis is benodigd om de beschrijving van de kwantitatieve ontwikkelingen in de volgende paragraaf beter te kunnen plaatsen. Dezelfde kennis wordt verkregen middels tekstinterpretatie. De resultaten daarvan zijn te vinden in paragraaf 3.1. In paragraaf 3.2 wordt het aantal overnachtingen en verschillende indicatoren voor de aanbodzijde de ontwikkelingen in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe beschreven. Vanwege de beschikbare data heeft het cijfermateriaal betrekking op de tijdspanne 1995-2005. We toetsen een tweetal hypothesen. De opheffing van het Noord-Nederlands Bureau voor Toerisme in 2003 zou erop kunnen wijzen dat 1) de door de Provincie Drenthe gewenste jaarlijkse toename van het aantal verblijfsrecreatieve overnachtingen in Drenthe niet overeenstemt met de werkelijke groei en 2) de groei van het aantal overnachtingen en vakanties in de verblijfsrecreatieve sector in provincies, alwaar zich de voornaamste concurrerende verblijfsrecreatieve ondernemers bevinden, hoger is. In paragraaf 3.3 worden de ontwikkelingen in provincies, alwaar zich de voornaamste concurrerende ondernemers bevinden, vergeleken met de ontwikkelingen in Drenthe. Indicatoren voor de vraagzijde zijn het aantal overnachtingen en het aantal vakanties, terwijl de ontwikkelingen aan de aanbodzijde met data over het aantal accommodaties en het aantal slaapplekken worden beschreven. Paragraaf 3.4 is voornamelijk gewijd aan een vergelijking tussen de werkgelegenheidsontwikkeling in de verblijfsrecreatieve sector en de werkgelegenheidsontwikkeling in andere economische sectoren in Drenthe. Dit hoofdstuk wordt in paragraaf 3.5 afgesloten met de conclusies.

#### **3.1 Veranderende wensen van bezoekers ten aanzien van verblijfsrecreatieve accommodaties en de wijze waarop verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe daarop hebben ingespeeld**

Mulder (2007c) laat in zijn artikel onder andere Dick Dijkstra, regiomanager Groningen en Drenthe bij de Vereniging van Recreatieondernemers Nederland (Recron), aan het woord. Dijkstra zegt dat het tegenwoordige gezin afwisseling wil en dat het gedurende de bouwvak verblijven op één camping nagenoeg verleden tijd is. Volgens hem waren veel ondernemers in Drenthe daar niet op voorbereid, waardoor na het jaar 2002 een dalende trend in het aantal verblijfsrecreatieve overnachtingen in Noord-Nederland wordt vastgesteld. Dijkstra merkt op dat groepsaccommodaties als eerste in kwaliteitsverbeteringen zijn gaan investeren, want niemand wilde meer overnachten in “boerenschuren met een rij stapelbedden”. De campings en bungalowparken volgden daarna. Om de kwaliteitsverbeteringen rendabel te maken, is het volgens Dijkstra nodig dat

verblijfsrecreatieve ondernemers “strategieën uitstippelen, doelgroepen benaderen en intensieve marketing doen”. De vraag is of zij voldoende tijd kunnen en vooral willen vrijmaken voor deze extra activiteiten. Hoe dan ook, het aantal overnachtingen in Noord-Nederland lijkt weer onderhevig aan een stijgende trend (zie De Haas et al., 2007). Wellicht dat kwaliteitsverbeteringen daarvan een oorzaak zijn en dat ze na een aantal jaren hun vruchten gaan afwerpen. Echter, het is te vroeg om daarover conclusies te trekken. Andere factoren spelen namelijk ook een rol. Zo kunnen de voornaamste concurrerende verblijfsrecreatieve ondernemers ook kwaliteitsverbeteringen doorvoeren, “strategieën uitstippelen, doelgroepen benaderen en intensieve marketing doen”.

### **3.2 Ontwikkelingen in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe: vraag- en aanbodzijde**

In Provincie Drenthe (1993: 5) lezen we over de gewenste ontwikkelingen het volgende:

*“Samengevat is BTR 2000 [Beleidsprogramma recreatie en toerisme, FF] te zien als de strategische visie met als doel:*

- *de positie van de Drenthe op de Nederlandse vakantiemarkt nog te verbeteren. Het aantal overnachtingen zal met een gemiddelde van 3% per jaar moeten stijgen en het aantal structurele arbeidsplaatsen met gemiddeld 90 per jaar;*
- *de recreatiemogelijkheden voor de eigen inwoners kwalitatief en kwantitatief op peil te houden en waar mogelijk nog te verbeteren.”*

De eerste kwestie in deze paragraaf is in hoeverre de daadwerkelijke toename van het aantal overnachtingen overeenstemt met de gewenste gemiddelde jaarlijkse groei. Gedetailleerd cijfermateriaal is een vereiste voor het toetsen van de eerste hypothese. We maken gebruik van cijfermateriaal van Toerdata Noord, omdat het gedetailleerder is dan cijfermateriaal van het Centraal Bureau voor de Statistiek (zie bijlage 2 voor een vergelijking met het cijfermateriaal van het Centraal Bureau voor de Statistiek).

In tabel 3.1 kan de ontwikkeling van het aantal overnachtingen in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe en zijn onderdelen worden afgeleid. Helemaal rechtsonder in de tabel wordt het belangrijkste percentage gevonden. Het aantal overnachtingen in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe groeide gedurende de periode 1997-2004 met 1,2%. De gewenste groei was  $1,03^7 = 23,0\%$ . Kortom, de werkelijke groei bleef ver achter bij de gewenste groei.

Onderdeel	Aantal overnachtingen 1997 (x 1000)	Aantal overnachtingen 2000 (x 1000)	Aantal overnachtingen 2004 (x 1000)	Relatief verschil 1997-2004
Hotels	562	552 (- 1,8%)	612 (+ 10,9%)	+ 8,9%
Kampeertreinen	4267	4039 (- 5,3%)	3934 (- 2,6%)	- 7,8%
Groepsaccommodaties	364	429 (+ 17,9%)	319 (- 25,6%)	- 12,4%
Recreatiewoningen	2457	2874 (+ 17,0%)	2882 (+ 0,3%)	+ 17,3%
Logies & ontbijt	9	11 (+ 22,2%)	28 (+ 154,5%)	+ 211,1%
Totaal	7659	7905 (+ 3,2%)	7775 (- 1,6%)	+ 1,2%

Tabel 3.1: de ontwikkeling van het aantal overnachtingen in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe en zijn onderdelen tussen 1997 en 2004 (Huig ed., 2002; Provincie Drenthe, 2002; Provincie Drenthe, 2005). Achter het aantal overnachtingen staat tussen haakjes de procentuele verandering in het aantal overnachtingen ten opzichte van het vorige jaartal.

### *De verblijfsrecreatieve sector in Drenthe nader bekeken*

Het aantal overnachtingen in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe groeide tijdens de periode 1997-2000 met 3,2%. Tussen 2000 en 2004 werd een dalende trend waargenomen. De ontwikkeling in beide perioden bleef achter bij de gewenste groei. We stellen de vraag of beide trends voor alle onderdelen geldt. Dat is duidelijk niet het geval. In beide perioden nam het aantal overnachtingen op de kampeertreinen af. Indien hetzelfde voor recreatiewoningen en groepsaccommodaties wordt gezien, werd de gewenste groei gedurende de periode 1997-2000 overtroffen door de werkelijke groei. In de periode 2000-2004 was daarentegen sprake van een geheel andere ontwikkeling; relatief gezien nam het aantal overnachtingen in groepsaccommodaties behoorlijk af, terwijl de toename van het aantal overnachtingen in recreatiewoningen nagenoeg was te verwaarlozen. Een aannemelijke verklaring daarvoor is dat zij onvoldoende kwaliteitsverbeteringen hebben doorgevoerd en in onvoldoende mate strategieën hebben uitgewerkt, doelgroepen hebben benaderd en aan marketing hebben gedaan. De overnachtingen in logies & ontbijtvoorzieningen is in relatieve zin enorm gegroeid. De absolute toename is in vergelijking met andere onderdelen echter klein. Gegevens over overnachtingen bij jachthavens zijn onvoldoende voorhanden en zijn derhalve niet in tabel 3.1 vermeld. Aangezien het relatieve aandeel van overnachtingen aldaar is te verwaarlozen, heeft dat weinig gevolgen voor de statistieken in de tabel.

### *Bestedingen*

Het aantal overnachtingen is een indicator voor het aandeel van een onderdeel in de verblijfsrecreatieve sector. Briene & Gesink (2002) constateren dat het aandeel behoorlijk kan veranderen indien bestedingen worden beschouwd. Zij merken op dat ruim 51% van de toeristische overnachtingen in Nederland wordt doorgebracht op kampeertreinen, terwijl het bestedingsaandeel 35,4% is. De verklaring is dat in een hotel/pension drie keer zoveel wordt uitgegeven dan op een kampeertrein. Die verhouding geldt ook in 2004; in de toeristische logiesvorm "Hotel" werd per persoon per dag gemiddeld 52 euro uitgegeven, terwijl een bezoeker in de categorie "Caravan, vouwwagen, camper" dagelijks een bedrag van 17 euro besteedde (zie tabel 3.2). We kunnen dus voorzichtig

concluderen dat de verhouding tussen de gemiddelde uitgaven per persoon per dag voor de verschillende onderdelen nauwelijks is veranderd. Bij die uitspraak blijft het, omdat het Centraal Bureau voor de Statistiek (2005) geen kampeerterrinen, groepsaccommodaties en recreatiewoningen onderscheidt.

<b>Toeristische logiesvorm</b>	<b>Gemiddelde uitgaven per persoon per dag, 2004 (euro's)</b>
Hotel	52
Zomerhuisje, vakantiebungalow	27
Tent, bungalowtent	18
Caravan, vouwwagen, camper	17
Overige logiesvormen	23
Toeristische logiesvormen	26

Tabel 3.2: de landelijk gemiddelde uitgaven per persoon per dag in 2004, uitgesplitst naar toeristische logiesvorm (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2005).

Een voorzichtige schatting van de ontwikkeling in de bestedingen is niettemin mogelijk. We nemen aan dat de gemiddelde uitgaven per persoon per dag tussen 1997 en 2004 niet veranderde en deze uitgaven voor hotels, kampeerterrinen, groepsaccommodaties en recreatiewoningen respectievelijk gelijk zijn aan de gemiddelde uitgaven per persoon per dag in de toeristische logiesvormen “Hotel”, “Caravan, vouwwagen, camper”, “Overige logiesvormen” en “Zomerhuisje, vakantiebungalow”. Het koppelen van groepsaccommodaties aan “Overige Logiesvormen” is moeilijk te onderbouwen. Toch zijn de groepsaccommodaties een onderdeel dat gezien de verandering in het aantal overnachtingen niet kan worden genegeerd. De keuze voor “Overige Logiesvormen” is de neutraalste. Vandaar dat voor deze toeristische logiesvorm is gekozen. De bestedingen bij jachthavens en in logies & ontbijtvoorzieningen zijn niet verwerkt. Het is onduidelijk welke toeristische logiesvorm representatief is voor de bestedingen bij jachthavens en in logies & ontbijtvoorzieningen. Het lijkt aannemelijk dat het relatieve aandeel van deze onderdelen in de totale bestedingen erg klein is. Zo zijn de overnachtingen in logies- en ontbijtvoorzieningen in statistische zin te verwaarlozen (zie tabel 3.1). Daarom worden beide onderdelen niet in de schattingen voor de jaren 1997 en 2004 betrokken. Als de gemiddelde uitgaven per persoon per dag in een bepaalde toeristische logiesvorm worden vermenigvuldigd met het aantal overnachtingen in deze logiesvorm, dan kunnen de totale bestedingen in diezelfde logiesvorm worden berekend. Door de bestedingen in alle logiesvormen op te tellen, kunnen de totale bestedingen van bezoekers in een bepaald jaar worden becijferd. Indien de totale bestedingen in 2004 worden verminderd met de totale bestedingen in 1997, dan constateren we dat de bestedingen in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe toenam met 7.379.000 euro (tabel 3.3). Dat is een groei van 4,2%. De toename van de bestedingen door bezoekers in hotels en recreatiewoningen overtreft de daling van de bestedingen door toeristen in de andere twee toeristische logiesvormen.

Onderdeel	Berekening	Absolute verandering bestedingen 1997-2004 (in euro's)	Procentuele verandering bestedingen 1997-2004 (in euro's)
Hotels	52 * 50.000	2.600.000	8,9%
Kampeertreinen	17 * -333.000	-5.661.000	-7,8%
Groepsaccommodaties	23 * -45.000	-1.035.000	-12,4%
Recreatiewoningen	27 * 425.000	11.475.000	17,3%
Totaal	-	7.379.000	4,2%

Tabel 3.3: de absolute en procentuele verandering in de bestedingen in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe en zijn onderdelen tussen 1997 en 2004 (Provincie Drenthe, 2002; Provincie Drenthe 2005; Centraal Bureau voor de Statistiek, 2005 – eigen berekeningen).

*De onderdelen van de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe: de aanpassing van de aanbodzijde aan de vraagzijde*

Omdat de afgelopen jaren in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe veel aan marketing en promotie wordt gedaan (zie paragraaf 4.2), gaan we ervan uit dat de aanbodzijde zich aan de vraagzijde moet aanpassen. Voor de verschillende onderdelen worden verschillende indicatoren voor het aanbod gebruikt en dat betekent dat “de ontwikkeling aan de aanbodzijde van de verblijfsrecreatieve sector” niet bestaat. We beschrijven de onderdelen dan ook één voor één en bekijken in hoeverre de ontwikkeling van het aanbod overeenstemt met de veranderende vraag in het betreffende onderdeel.

De toename van het aantal kampeertreinen in Drenthe tussen 1997 en 2004 ging gepaard met een afname in het aantal standplaatsen. In 1997 waren in Drenthe 26.328 standplaatsen, terwijl in 2004 23.836 standplaatsen beschikbaar waren. Zowel voor het aantal toeristische als het aantal vaste standplaatsen wordt een negatief verschil becijferd. Deze afname is nagenoeg gelijk verdeeld over de toeristische en vaste standplaatsen (Huig et al., 2001; De Haas & Huig, 2005).

Op de kampeertreinen nam het aantal overnachtingen af. De afgenomen vraag heeft echter niet tot minder kampeertreinen geleid. In de periode 1997-1999 nam het aantal overnachtingen op de kampeertreinen drastisch af, terwijl in het jaar 2000 aan de aanbodzijde zowel het aantal kampeertreinen als aantal standplaatsen in vergelijking met het jaar daarvoor aanzienlijk afnam (Huig et al., 2001; De Haas & Huig, 2005). Toch waren anno 2000 veel nieuwkomers. Het is mogelijk dat relatief veel nieuwe niet-agrarische ondernemers in dat jaar een kampeertrein zijn begonnen, waardoor het aantal kampeertreinen tussen 1997 en 2004 ondanks de verminderde vraag is toegenomen. Een tweede verklaring is dat agrariërs in het kader van plattelandsontwikkeling een stuk grond voor “kamperen bij de boer” hebben gereserveerd en daarop standplaatsen hebben gerealiseerd. De vraag is natuurlijk of kamperen bij de boer ook als een toeristische activiteit wordt gezien. Het spreekt vanzelf dat beide ontwikkelingen zich moeten hebben voorgedaan. Na het jaar 2000 is overigens zowel het aantal kampeertreinen als het aantal standplaatsen behoorlijk gelijk gebleven.

Het aantal recreatiewoningen in Drenthe nam tussen 1997 en 2004 ieder jaar toe. Anno 1997 waren in Drenthe 6.293 recreatiewoningen, terwijl dit in 2004 was toegenomen tot 7.829. Indien de recreatiewoningen worden verdeeld in verhuurwoningen en tweede woningen, dan valt voornamelijk op dat het aantal tweede woningen met 43,2% groeide. Het aantal overnachtingen in deze tweede woningen nam in de periode 1997-2004 toe van 315.000 naar 452.000, wat een groei inhield van 43,5%. Het aantal verhuurwoningen nam gedurende diezelfde periode toe tot 3.313, terwijl het aantal overnachtingen in deze woningen anno 2002 met 25,0% groeide. Echter, na dat jaar nam het aantal overnachtingen af (Huig ed., 2001; De Haas & Huig, 2005). De toename van het aantal tweede woningen wordt onder andere ingegeven door de verkoop van huisjes als “tweede woning” aan particulieren (De Lange, 2004).

Tot het jaar 2000 lijkt het aanbod van recreatiewoningen zich goed op de vraag te hebben aangepast. In de periode 2000-2004 nam het aantal overnachtingen niet toe, terwijl het aantal recreatiewoningen toenam van 6.860 naar 7.829. De toename van het aantal tweede woningen had daarin een groot aandeel. Het gemiddelde aantal overnachtingen in een tweede woning bleef nagenoeg gelijk. De bezettingsgraad van verhuurwoningen daalde echter van 0,47 naar 0,40, wat niet werd gecompenseerd door het aantal overnachtingen. Daardoor het aantal overnachtingen in recreatiewoningen niet toenam (Huig et al. 2001; De Haas & Huig, 2005).

In de periode 1997-2004 nam het aantal groepsaccommodaties in Drenthe in de jaren 1998 en 1999 aanzienlijk toe. In 1999 werden 96 groepsaccommodaties binnen de provinciegrenzen geteld, terwijl in 1997 en 1998 respectievelijk 80 en 86 groepsaccommodaties werden gerund. De toename zette niet door, want in 2004 had de bezoeker 94 keuzemogelijkheden. De groeipercentages van het aantal bedden waren in de jaren 1999, 2000, 2001 en 2002 respectievelijk 7,6%, -4,4%, 2,2% en -5,1%, wat duidt op een nogal wisselvallige ontwikkeling. Na het jaar 2002 nam het aantal bedden lichtelijk af tot ongeveer 5.000 in 2004, waarbij moet worden aangetekend dat ook in 1997 van meer bedden gebruik kon worden gemaakt (Huig et al., 2001; De Haas & Huig, 2005).

In het jaar 2001 werd vaker in groepsaccommodaties overnacht dan in 1997. Het aantal overnachtingen was in 2002 ten opzichte van het jaar daarvoor met maar liefst 35.000 afgenomen tot 351.000. De bezoeker overnachtte in 2003 en 2004 bijna net zo vaak. In de periode 1999-2002 kon geen peil worden getrokken op het aanbod van bedden en ook in het aantal groepsaccommodaties deed zich voor het jaar 2000 grote schommelingen voor. Ondanks deze veranderlijke ontwikkelingen lijkt het aanbod zich goed aan te passen aan de vraag. Het aantal bedden nam in 1999 ten opzichte van het jaar daarvoor met 384 toe tot 5.452. Na het jaar 2000 nam het aantal bedden behoorlijk af; ten opzichte van het jaar 2001 nam het aantal bedden in het jaar daarna met 270 af tot 5.060 (Huig et al., 2001; De Haas & Huig, 2005).

Het aantal overnachtingen in logies & ontbijtvoorzieningen nam tussen 1997 en 2004 toe. Schommelingen in het aantal adressen zijn behoorlijk, maar in 2004 is

het aantal toegenomen tot 106. Anno 1997 waren dat 85. De kwantitatieve aanpassing lijkt in genoemde periode goed te zijn gelukt.

### 3.3 Een vergelijking met de voornaamste concurrerende verblijfsrecreatieve ondernemers

De voornaamste concurrerende verblijfsrecreatieve ondernemers worden voor het grootste deel in de zandgebieden van de provincies Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant gelokaliseerd. De vraag is hoe het aantal overnachtingen zich in deze provincies heeft ontwikkeld. Dat verschaft nog meer duidelijkheid over de situatie in Drenthe. De indicatoren die voor het belichten van de vraagzijde worden gebruikt zijn het aantal overnachtingen en korte/lange vakanties. De aanbodzijde wordt geoperationaliseerd met het aantal accommodaties en het aantal slaappleatsen. Het gebruikte cijfermateriaal is te vinden op de website van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Dit keer wordt de voorkeur gegeven aan cijfermateriaal van het CBS, omdat het vergelijken van Drenthe met andere provincies het meest consistent is indien cijfermateriaal van eenzelfde bron wordt gebruikt.

#### *Aantal overnachtingen 1998-2005*

Terwijl het aantal overnachtingen in de verblijfsrecreatieve sector in de provincie Drenthe gedurende de periode 1998-2005 met 3,8% daalde, waren de groeipercentages in de provincies Overijssel, Utrecht en Noord-Brabant meer dan 10%. Uit de tabel kan niet worden afgeleid dat het aantal overnachtingen in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe na het jaar 2002 ieder jaar afnam. In de andere provincies was dat niet zo.

Provincie	Aantal overnachtingen 1998 (*1000)	Aantal overnachtingen 2005 (*1000)	Procentuele verandering 1998-2005
Drenthe	4979,1	4787,6	- 3,8%
Overijssel	4987,7	5404,9	+ 8,4%
Gelderland	9903,9	9661,8	- 2,4%
Utrecht	2049,8	2320,5	+13,2%
Noord-Brabant	7208,7	8229,5	+14,2%

Tabel 3.4: de procentuele verandering in het aantal overnachtingen in de verblijfsrecreatieve sector in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007d; Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007e – eigen berekeningen).

In tabel 3.5 wordt de verblijfsrecreatieve sector uitgesplitst naar hotels en de overige onderdelen. Bijzonder opvallend is de enorme procentuele verandering in het aantal overnachtingen in de hotels die binnen de provinciegrenzen van Drenthe zijn gevestigd. De groei in andere provincies was minder dan 39,8%. Dat percentage is indrukwekkend; het lijkt een teken dat de hoteliers in Drenthe bepaald niet hebben stilgezeten! Daarbij moet wel worden aangetekend dat het absolute aantal overnachtingen in de hotels in Drenthe anno 1998 in vergelijking



met andere provincies laag was, met als gevolg dat in hotels het groeipercentage groter is. In Noord-Brabant is de absolute toename van het aantal overnachtingen groter. De min of meer puur verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe leverden in de periode 1998-2005 geen goede gezamenlijke prestatie. Drenthe zou in tabel 3.4 aanzienlijk beter hebben gepresteerd indien het merendeel van het totale aantal verblijfsrecreatieve overnachtingen zou bestaan uit overnachtingen in hotels.

	Aantal overnachtingen 1998 (*1000)		Aantal overnachtingen 2005 (*1000)		Procentuele verandering 1998-2005	
	Hotels	Overige onderdelen	Hotels	Overige onderdelen	Hotels	Overige onderdelen
Drenthe	480,5	4498,6	671,8	4115,8	+39,8%	- 8,5%
Overijssel	1302,7	3685,0	1269,8	4135,1	-2,5%	+12,2%
Gelderland	2398,3	7505,6	2318,9	7342,9	-3,3%	- 2,2%
Utrecht	1099,3	950,5	1228,6	1091,9	+12,5%	+14,9%
Noord-Brabant	1733,8	5474,9	2161,1	6068,4	+24,6%	+10,8%

Tabel 3.5: het aantal overnachtingen in verblijfsrecreatieve accommodaties in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord Brabant, uitgesplitst naar hotels en de overige onderdelen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007d; Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007e).

In tabel 3.5 wordt namelijk duidelijk dat het verschil tussen de relatieve ontwikkeling van het aantal overnachtingen in hotels en overige onderdelen groot kan zijn. Afzonderlijke gegevens over kampeerterreinen, huisjesterreinen en recreatiewoningen worden in tabel 3.6 getoond. Het aantal overnachtingen op kampeerterreinen & huisjesterreinen en in groepsaccommodaties in de provincie Drenthe namen in de periode 1998-2005 af. Het contrast met de hotels wordt daardoor nog meer duidelijk. Andere opvallende zaken in de tabel zijn de toename van het aantal overnachtingen op kampeerterreinen in de andere provincies en de toename van het aantal overnachtingen voor alle onderdelen in Noord-Brabant.

	Aantal overnachtingen 1998 (* 1000)			Aantal overnachtingen 2005 (* 1000)			Procentuele verandering 1998-2005		
	Kamp.	Huis.	Groeps.	Kamp.	Huis.	Groeps.	Kamp.	Huis.	Groeps.
Drenthe	1789,7	2406,4	302,6	1546,2	2270,1	299,6	-13,6%	- 5,7%	- 1,0%
Overijssel	1522,9	1830,9	331,2	2130,0	1625,3	379,7	+39,9%	-11,2%	+14,6%
Gelderland	3235,4	3646,7	623,6	3278,0	3465,3	599,7	+ 1,3%	- 5,0%	- 3,8%
Utrecht	379,2	331,8	239,5	624,5	295,1	172,3	+64,7%	-11,1%	-28,1%
Noord-Brabant	2007,5	2629,4	837,9	2301,7	2889,1	877,6	+14,7%	+9,9%	+ 4,7%

Tabel 3.6: het aantal overnachtingen in verblijfsaccommodaties in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant, uitgesplitst naar kampeerterreinen, huisjesterreinen en groepsaccommodaties (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007e). Kamp.=kampeerterreinen, Huis.=huisjesterreinen en Groeps.= groepsaccommodaties.

De bezoekers van (verblijfsrecreatieve) onderdelen in de provincie Drenthe hebben anno 2005 gezamenlijk meer besteed dan in 1998. In tabel 3.7 wordt duidelijk dat Drenthe redelijk heeft gepresteerd. Toch hebben de hotels in Drenthe veel invloed en dat onderdeel is dus niet puur verblijfsrecreatief. Gelderland is de enige provincie met minder toeristisch-recreatieve bestedingen in het jaar 2005.

De opmerkingen bij tabel 3.6 gelden uiteraard ook voor onderstaande tabel. Het enige verschil is dat de opmerkingen hier op bestedingen betrekking hebben.

	<b>Verandering in bestedingen, 1998-2005 (in euro's en procenten)</b>									
	Drenthe		Overijssel		Gelderland		Utrecht		Noord-Brabant	
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.
Hotels	9.947.600	39,8%	-1.710.800	-2,5%	-4.128.800	-3,3%	11.923.600	12,5%	22.219.600	24,6%
Kampeertreinen	-4.139.500	-13,6%	10.320.700	39,9%	724.200	1,3%	4.170.100	64,7%	50.014.000	14,7%
Huisjesterreinen	-3.680.100	-5,7%	-5.551.200	-11,2%	-4.897.800	-5,0%	-990.900	-11,1%	7.011.900	10,0%
Groepsaccommodaties	-69.000	-1,0%	1.115.500	14,6%	-549.700	-3,8%	-1.545.600	-28,1%	913.100	4,7%
Totaal	2.059.000	1,6%	4.174.200	2,8%	-8.852.100	-3,0%	13.557.200	10,7%	80.158.600	15,3%

Tabel 3.7: de verandering in bestedingen in de onderdelen in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant, uitgesplitst naar kampeertreinen, huisjesterreinen en groepsaccommodaties (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007d; Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007e; Centraal Bureau voor de Statistiek, 2005 – eigen berekeningen). Kamp.= kampeertreinen, Huis.=huisjesterreinen en Groeps.= groepsaccommodaties.

### *Korte en lange vakanties 1995-2001*

Gegevens over de ontwikkeling van korte en lange vakanties worden in tabel 3.8 getoond. Cijfermateriaal over de afgelopen jaren is niet beschikbaar. Wat opvalt is dat over het algemeen zowel het aantal korte als het aantal lange vakanties zijn toegenomen. Met name het aantal korte vakanties in Noord-Brabant nam explosief toe, waarbij wel moet worden aangetekend dat 1995 een dieptepunt voor Noord-Brabant was. De ontwikkeling van het aantal korte en lange vakanties in de provincie Drenthe is goed; Drenthe en Overijssel zijn de enige provincies waarin voor zowel korte als lange vakanties een groei werd gerealiseerd van 20% of meer.

	1995		2001		Procentuele verandering 1995-2001	
	<i>Korte vakanties (*1000)</i>	<i>Lange vakanties (*1000)</i>	<i>Korte vakanties (*1000)</i>	<i>Lange vakanties (*1000)</i>	<i>Korte vakanties (*1000)</i>	<i>Lange vakanties (*1000)</i>
Drenthe	580	680	810	830	+ 39,7%	+22,1%
Overijssel	750	580	970	800	+ 29,3%	+37,9%
Gelderland	1.420	1.380	1.680	1.350	+ 18,3%	- 2,2%
Utrecht	290	220	250	310	- 13,8%	+40,9%
Noord-Brabant	650	840	1.330	910	+104,6%	+ 8,3%

Tabel 3.8: de procentuele verandering in het aantal korte en lange vakanties in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant in de periode 1995-2001 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007c).

Cijfermateriaal over het totale aantal vakanties in de periode 2001-2005 is wel verkregen.<sup>6</sup> In Utrecht is het totale aantal vakanties in 2005 ten opzichte van 2001 toegenomen. Het aantal vakanties in andere provincies nam af, waarbij de afname

<sup>6</sup> De gegevens zijn beschikbaar gesteld door Adri Ooms van Marketing Drenthe, waarvoor nogmaals hartelijk dank.

van het totale aantal vakanties in Overijssel en Noord-Brabant opvalt. De daling in Drenthe is lichtelijk.

### Aanbodzijde<sup>7</sup>

Cijfers over het aantal accommodaties en slaapplekken vinden we respectievelijk terug in tabel 3.9 en 3.10.

	Aantal hotels + aantal verblijfs.			Aantal hotels			Aantal verblijfs.		
	2000	2005	rel.	2000	2005	rel.	2000	2005	rel.
Drenthe	425	513	20,1%	131	162	23,6%	294	351	19,4%
Overijssel	569	675	18,6%	153	198	29,4%	416	477	14,7%
Gelderland	958	1.032	7,7%	273	326	19,4%	685	706	3,1%
Utrecht	184	191	3,8%	87	98	12,6%	97	93	-4,1%
Noord-Brabant	703	789	12,2%	235	277	17,9%	468	512	9,4%

Tabel 3.9: het aantal hotels, het aantal verblijfsrecreatieve accommodaties en het gezamenlijke totaal voor de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant in de jaren 2000 en 2005 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007a). Aantal verblijfs.= aantal verblijfsaccommodaties.

De gezamenlijke toename van het aantal verblijfsaccommodaties en aantal hotels, oftewel de verblijfsrecreatieve accommodaties, is in de provincie Drenthe het grootst. Dat geldt ook voor de verblijfsaccommodaties, maar bij de hotels is Overijssel koploper.

	Aantal verblijfs.			Aantal kamp.			Aantal huis.			Aantal groeps.		
	2000	2005	rel.	2000	2005	rel.	2000	2005	rel.	2000	2005	rel.
Drenthe	294	351	+19,4%	172	212	+23,3%	60	61	+1,7%	62	78	+25,8%
Overijssel	416	477	+14,7%	274	321	+17,2%	69	77	+11,6%	73	79	+8,2%
Gelderland	685	706	+3,1%	440	452	+2,7%	132	143	+8,3%	113	111	-1,8%
Utrecht	97	93	-4,1%	56	59	+5,4%	23	18	-22,7%	18	16	-11,1%
Noord-Brabant	468	512	+9,4%	252	290	+15,1%	53	61	+15,1%	163	161	-1,2%

Tabel 3.10: de relatieve toename van het aantal verblijfsaccommodaties in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant in de periode 2000-2005, voorts uitgesplitst naar kampeertreinen, huisjesterreinen en groepsaccommodaties (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007a). Verblijfs.= verblijfsaccommodaties, kamp.= kampeertreinen, huis.=huisjesterreinen en groeps.= groepsaccommodaties.

Vergeleken met andere provincies is het groeipercentage met name bij kampeertreinen en groepsaccommodaties in de provincie Drenthe groot. Absoluut gezien zijn de verschillen met kampeertreinen in de provincies Overijssel en Noord-Brabant niet groot. De toename van het aantal

<sup>7</sup> Het Centraal Bureau voor de Statistiek onderscheidt hotels en verblijfsaccommodaties. In dit onderzoek worden beide categorieën tot de verblijfsrecreatieve sector gerekend. Hoewel de indruk zou kunnen zijn gewekt dat verblijfsrecreatieve accommodaties hetzelfde is als verblijfsaccommodaties, is dat geenszins het geval.

groepsaccommodaties binnen de provinciegrenzen van Drenthe is daarentegen opvallend.

	Slaapplaatsen verblijfs. + slaapplaatsen hotels			Slaapplaatsen hotels			Slaapplaatsen verblijfs.		
	2000	2005	rel.	2000	2005	rel.	2000	2005	rel.
Drenthe	98.509	98.202	-0,3%	4.704	5.421	+15,2%	93.805	92.781	-1,1%
Overijssel	101.435	113.507	+11,9%	8.251	9.351	+13,3%	92.914	104.156	+12,1%
Gelderland	171.086	169.971	-0,7%	16.390	16.977	+3,6%	154.696	152.994	-1,1%
Utrecht	30.748	34.622	+12,6%	7.374	9.106	+23,5%	23.374	25.516	+9,2%
Noord-Brabant	125.790	136.935	+8,9%	12.652	16.190	+28,0%	113.138	120.745	+6,7%

Tabel 3.11: het aantal slaapplaatsen in hotels en verblijfsrecreatieve accommodaties en de som hiervan in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant in de jaren 2000 en 2005 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007a). Slaapplaatsen verblijfs.= slaapplaatsen verblijfsaccommodaties.

	Slaapplaatsen verblijfs.			Slaapplaatsen kamp.			Slaapplaatsen huis.			Slaapplaatsen groeps.		
	2000	2005	rel.	2000	2005	rel.	2000	2005	rel.	2000	2005	rel.
Drenthe	93.805	92.781	-1,1%	69.618	66.145	-5,0%	20.189	21.180	+4,9%	3.998	5.456	+36,5%
Overijssel	92.914	104.156	+12,1%	71.980	79.213	+10,0%	15.580	19.317	+24,0%	5.345	5.626	+5,3%
Gelderland	154.696	152.994	-1,1%	118.697	114.427	-3,6%	26.978	30.223	+12,0%	9.021	8.344	-7,5%
Utrecht	23.374	25.516	+9,2%	18.412	21.347	+15,9%	2.852	2.265	-20,6%	2.110	1.904	-9,8%
Noord-Brabant	113.138	120.745	+6,7%	83.855	83.050	-1,0%	16.706	25.854	+54,8%	12.577	11.841	-5,9%

Tabel 3.12: de groei van het aantal slaapplaatsen in verblijfsaccommodaties in de provincies Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Brabant in de periode 2000-2005, voorts uitgesplitst naar kampeerterreinen, huisjesterreinen en groepsaccommodaties (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2007a). Verblijfs.= verblijfsaccommodaties, kamp.= kampeerterreinen, huis.=huisjesterreinen en groeps.= groepsaccommodaties.

De ontwikkeling van het totale aantal slaapplaatsen in de provincie Drenthe is niet te vergelijken met de ontwikkeling van het aantal accommodaties. In Drenthe zijn namelijk anno 2005 minder slaapplaatsen aanwezig. Ook in Gelderland is het aantal slaapplaatsen afgenomen (tabel 3.11). De daling wordt verklaard door het fors afnemen van het aantal slaapplaatsen op kampeerterreinen, wat voor Drenthe ook al in paragraaf 3.2 is geconstateerd. De wetmatigheid “de groeirichting van het aantal slaapplaatsen op de kampeerterreinen is bepalend voor de groeirichting van het aantal slaapplaatsen in verblijfsaccommodaties” lijkt van kracht. Noord-Brabant is daarop de uitzondering, wat voornamelijk wordt verklaard door de bepaald niet geringe toename van het aantal slaapplaatsen op huisjesterreinen. Verder valt op de sterke toename van het aantal slaapplaatsen in groepsaccommodaties binnen de provinciegrenzen van Drenthe.

#### *De confrontatie tussen vraag- en aanbodzijde*

Indien de vraag- en aanbodzijde van verblijfsrecreatieve accommodaties in tabellen 3.4 en 3.9 worden gezien, dan wordt vastgesteld dat de groeirichting van beide zijden niet in alle provincies hetzelfde is. De kwantitatieve aanpassing van

het aanbod aan de vraag was in Drenthe niet goed; van alle provincies was het aantal slaapplekken procentueel het meest toegenomen, terwijl de vraag juist het sterkst was gedaald. Het bovenstaande kan ook voor tabellen 3.5 & 3.11 en tabellen 3.6 & 3.12 worden gedaan. Van de twintig provinciale onderdelen hebben negen een verschillende groeirichting in vraag en aanbod. Op zich is het geen probleem als het aanbod is gedaald, de vraag is gestegen en in kwaliteit is geïnvesteerd. Dat betekent immers dat de bezettingsgraad is gestegen. Drie onderdelen hebben te maken met een krimpend aanbod en een stijgende vraag. Van een “mismatch” wordt gesproken indien het aanbod groeit met 10% of meer en de vraag daalt. De hotels en huisjesterreinen in Overijssel & Gelderland en de groepsaccommodaties in Drenthe voldoen daaraan. Voor accommodatievormen ontstaat dus een heterogeen beeld. Drenthe is de enige provincie waarbij de groeirichting van vraag en aanbod maar voor één accommodatievorm hetzelfde is. In Utrecht is de groeirichting van vraag en aanbod zelfs voor alle accommodatievormen hetzelfde.

### **3.4 Het belang van de verblijfsrecreatieve sector voor de Drentse economie**

Werkgelegenheid maar ook toegevoegde waarde zijn goede indicatoren voor het bepalen van het belang van de verblijfsrecreatieve sector voor de economie van de provincie Drenthe. Een vergelijking tussen de werkgelegenheidsontwikkeling van economische sectoren in Drenthe leidt voorts tot een verdere positionering van de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe. Relevante gegevens zijn ontleend aan Briene & Gesink (2002) en Briene & Van Wienhoven (2005).<sup>8</sup> In beide rapporten worden ook bestedingen behandeld. We beperken ons echter tot de bevindingen over werkgelegenheid en toegevoegde waarde. De bestedingen zijn reeds in paragrafen 3.2 en 3.3 aan de orde gesteld. Briene & Gesink (2002) merken voorts op dat de omvang van de bestedingen geen goede indicator hoeft te zijn voor het belang van een sector voor een economie; behalve het verkrijgen van inkomsten worden immers ook gelden uitgegeven. Toegevoegde waarde is volgens hen dan ook een betere indicator voor het belang van de verblijfsrecreatieve sector voor de Drentse economie.

De toeristisch-recreatieve sector is belangrijk voor de werkgelegenheid in Drenthe. Zijn aandeel in de werkgelegenheid in Drenthe was in de jaren 2000 en 2004 groter dan in Nederland, waar hij in beide jaren ongeveer goed was voor een aandeel van zeven procent. Briene & Gesink (2002) hebben becijferd dat de sector anno 2000 werk bood aan 14.500 personen, wat toen 8,9% was van de totale werkgelegenheid in Drenthe. 9.875 personen hielden zich in Drenthe bezig met dagtochten van Nederlanders, terwijl 4.625 personen actief waren in de

---

<sup>8</sup> De reden dat we juist cijfermateriaal uit deze rapporten gebruiken is dat deze rekening houden met indirecte effecten, dat wil zeggen met werkgelegenheid en toegevoegde waarde die niet door maar wel dankzij de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe worden gegenereerd. Deze indirecte effecten zijn voor de bespreking van belang, omdat we het belang van de verblijfsrecreatieve sector voor de Drentse economie bekijken en niet de toeristisch-recreatieve sector *an sich*. Het komt dan ook goed uit dat buiten Drenthe gegenereerde indirecte effecten niet tot de indirecte effecten zijn gerekend.

vakantiesector. Het aandeel van de toeristisch-recreatieve sector was in 2004 wederom 8,9%; in dat jaar waren 15.214 personen werkzaam in de sector. De vakantiesector was ditmaal goed voor 5.495 werkzame personen (Briene & Van Wienhoven, 2005)! Indien we aannemen dat de vakantiesector hetzelfde is als de verblijfsrecreatieve sector, dan groeide het relatieve aandeel van deze vakantiesector tussen 2000 en 2004 van 2,8% naar 3,2%. De percentages geven aan dat werkgelegenheid in de toeristisch-recreatieve sector op Drents niveau lager is dan we wellicht hadden verwacht. Toch mag hier geenszins worden voorbijgegaan aan verschillen tussen gemeenten in Drenthe. In tabel 3.13 wordt duidelijk dat het relatieve aandeel in de totale werkgelegenheid tussen de gemeenten nogal varieert. Het is dan ook redelijk om te stellen dat de vakantiesector ondanks het relatief klein aandeel op provinciaal niveau terecht wordt beschouwd als een belangrijke sector.

Gemeente	Relatief aandeel werkgelegenheid vakantiesector
Aa en Hunze	12,5
Assen	3,5
Borger-Odoorn	13,2
Coevorden	18,9
De Wolden	6,8
Emmen	5,9
Hoogeveen	2,0
Meppel	0,7
Midden-Drenthe	9,9
Noordenveld	6,1
Tynaarlo	5,1
Westerveld	15,3

Tabel 3.13: de vakantiesector en zijn relatieve aandeel van de werkgelegenheid in de totale werkgelegenheid in de gemeenten in Drenthe (Briene & Van Wienhoven, 2005).

Een vergelijking met andere economische activiteiten in Drenthe maakt duidelijk dat alleen “gezondheids- en welzijnszorg” en “industrie” in de jaren 2000 en 2004 een groter aandeel in de werkgelegenheid in Drenthe hadden. De toeristisch-recreatieve sector kon toentertijd het beste worden vergeleken met de economische activiteiten “zakelijke dienstverlening”, “bouwnijverheid” en “land- en bosbouw”. De werkgelegenheidsontwikkeling van de toeristisch-recreatieve sector in de periode 2000-2004 was erg goed. Er werd een groei gerealiseerd van negen procent, terwijl de algehele werkgelegenheid in Drenthe groeide met ‘maar’ 2,7%. “Openbaar bestuur en overheid” en “gezondheids- en welzijnszorg” zijn activiteiten die een hogere groei vertoonden dan de toeristisch-recreatieve sector. De sector kan worden vergeleken met “financiële instellingen”, “zakelijke dienstverlening” en “onderwijs”. Voor de economie van Drenthe komt de daling van 10% in de industriële werkgelegenheid hard aan (Briene & Gesink, 2002; Briene & Van Wienhoven, 2005). Briene & Van Wienhoven (2005: 28) concluderen: *“Daar waar traditionele sectoren als de landbouw en industrie, maar ook de bouwnijverheid aan terrein hebben moeten inboeken, is het toerisme daarmee een van de weinige commerciële bedrijfstakken in Drenthe waar de laatste jaren nog groei [van werkgelegenheid, FF] inzit.”* Hiermee staat wederom

buiten kijf dat de toeristisch-recreatieve sector belangrijk is voor de werkgelegenheid in Drenthe.

De toegevoegde waarde van de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe, de omzet minus de intermediaire leveringen in Drenthe, bedroeg in het jaar 2000 411 miljoen euro. Bij vakanties werd een toegevoegde waarde van 126 miljoen euro (=30,7%) gegenereerd, terwijl de rest bij dagtochten werd gerealiseerd (Briene & Gesink, 2002). In 2004 was de toegevoegde waarde van de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe toegenomen tot 470 miljoen euro, waarbij de vakantiesector een toegevoegde waarde van 162 miljoen euro (=34,5%) realiseerde (Briene & Van Wienhoven, 2005). Dat betekent dat toename van de toegevoegde waarde van de vakanties groter was.

De toeristisch-recreatieve sector in Drenthe realiseert waarschijnlijk een lagere toegevoegde waarde dan sectoren met ongeveer hetzelfde aantal werkzame personen. Dat is aannemelijk, omdat de toeristisch-recreatieve sector kan worden gekenschetst als een arbeidsintensieve sector waarin relatief veel laaggeschoolde werknemers actief zijn en als een sector die ten opzichte van andere sectoren minder kapitaalintensief is (Briene & Gesink, 2002).

Tot nu toe is de Drentse economie als een “black box” beschouwd waaraan de verblijfsrecreatieve sector een bijdrage levert. De Drentse economie bevat echter ook enkele karakteristieken waaruit nog meer duidelijk wordt dat het belang van de verblijfsrecreatieve sector voor deze economie groot is. Wever (1998) noemt deze karakteristieken en concludeert dat de Drentse economie in de toekomst kwetsbaar blijft door internationalisering, fusies en reorganisaties en het uitbesteden van “niet-kern activiteiten” aan derden. Met name de industriële sector lijkt door deze processen kwetsbaar. Eerder zagen we al dat industrie en gezondheids- en welzijnszorg de twee sectoren zijn die de meeste werkgelegenheid genereren, maar ook dat de werkgelegenheid in de industrie snel terugloopt. In de industriële sector kunnen een paar beslissingen al een behoorlijke invloed hebben op de werkgelegenheid in Drenthe (zie bijvoorbeeld RTV Drenthe, 2005; RTV.Drenthe, 2006; RTV Drenthe 2007a). Het is niet voor niets dat Wever (1998) de Drentse economie en werkgelegenheid kwetsbaar noemt. Dat heeft ook te maken met het gegeven dat Drenthe al zo'n twee decennia tot de hekkensluiters behoort als het om ondernemerschap gaat. Het lijkt dan ook onwaarschijnlijk dat de verloren banen snel opnieuw zullen worden gegenereerd. Het punt dat hier wordt gemaakt, is dat toerisme enigszins tegenwicht zou kunnen bieden tegen de relatief snel teruglopende werkgelegenheid in de industriële sector. In het citaat van Briene & Van Wienhoven (2005) wordt duidelijk dat toerisme *“één van de weinige commerciële bedrijfstakken is waar de laatste jaren groei inzet.”* We hebben voorts gezien dat de werkgelegenheid van de economische activiteiten “openbaar bestuur en overheid” en “gezondheids- en welzijnszorg” gedurende de periode 2000-2004 aanzienlijk sneller toenamen. Ook deze activiteiten kunnen enigszins tegenwicht vormen. Briene & Gesink (2002: iii) merken op dat de toeristisch-recreatieve sector *“een arbeidsintensieve sector is waar relatief veel laaggeschoolde arbeid voorkomt.”* De beroepsbevolking van

Drenthe is relatief laag opgeleid. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (2007b) meldt dat zowel in 1999 als in 2002 het relatieve aandeel van de beroepsbevolking dat als hoogste onderwijsniveau lager en middelbaar onderwijs heeft genoten meer dan 80% was. Drenthe is echter met een inhaalslag bezig en laat in 2005 de eerder vergelijkbare provincie Zeeland in 2005 ver achter haar. Dit neemt niet weg dat Drenthe in landelijk opzicht nog steeds een achterstand heeft op vele provincies. Het is dan ook belangrijk dat in Drenthe relatief wat meer laaggeschoolde banen aanwezig zijn. De toeristisch-recreatieve sector kan in zulke banen voorzien. De werkgelegenheids groei in de periode 2000-2004 was namelijk erg goed.

Uit bovenstaande wordt duidelijk dat niet automatisch mag worden uitgegaan dat toerisme het beste economische alternatief in Drenthe is. Indien naar werkgelegenheids groei wordt gekeken, vertonen een aantal sectoren een hogere of een vergelijkbare werkgelegenheids groei. Dit hoeft echter niet voor alle gemeenten in Drenthe op te gaan. Anderzijds is het ook weer te sterk om te stellen dat toerisme niet het beste economische alternatief zou zijn voor Drenthe. Er is slechts gebruik gemaakt van één indicator, ook al is deze dan een vaak gebruikte. Desondanks lijkt het redelijk om toerisme tot één van de betere economische alternatieven te rekenen. De gezondheids- en welzijnszorg kunnen ook tot deze alternatieven worden gerekend.

### **3.5 Conclusie**

In dit hoofdstuk is vastgesteld dat het provinciale beleidsdoel “een gemiddelde jaarlijkse groei van 3% in het aantal overnachtingen” in het aantal overnachtingen niet wordt gerealiseerd. De eerste hypothese klopt dus. Andere provincies hebben een verblijfsrecreatieve sector die beter presteert (tabel 3.4). De tweede hypothese blijkt op dat vlak dus te kloppen. Op de goede ontwikkeling van de lange en korte vakanties in Drenthe komen we straks nog terug.

De verblijfsrecreatieve sector heeft een heterogeen karakter. In Drenthe is dat duidelijk zichtbaar. De hotels in Drenthe doen het erg goed, maar de overige onderdelen laten een afname van het aantal overnachtingen zien (tabel 3.5). Dat laatste is alleen in Drenthe voorgevallen (tabel 3.6). Het heterogene karakter van de verblijfsrecreatieve sector is ook merkbaar in de bestedingen. De bezoeker geeft tijdens een verblijf in een hotel dagelijks gemiddeld drie keer zoveel geld uit dan op een kampeerterrein. De hotels in Drenthe realiseren samen een mooi groeipercentage qua overnachtingen, wat heeft geleid tot een toename van de bestedingen. Of het wel of niet goed gaat met de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe is afhankelijk van deze wijze waarop hij wordt gedefinieerd. Worden de hotels weggelaten, dan is de verkregen indruk van Drenthe uiteraard minder goed. In ieder geval kan wel worden geconcludeerd dat voor ieder min of meer puur verblijfsrecreatieve onderdeel in Drenthe geldt dat de ondernemers gezamenlijk niet goed hebben gepresteerd. De ontwikkeling van het aantal korte en lange vakanties in Drenthe is erg goed. Echter, daarbij moet worden aangetekend dat de gegevens voor het aantal korte en lange vakanties betrekking hebben op de



periode 1995-2001. Het Noord-Nederlands Bureau voor Toerisme werd in 2003 opgeheven. In Drenthe nam na 2002 het aantal overnachtingen ieder jaar af. Het is dan ook interessant om de gegevens over het aantal korte en lange vakanties na 2001 te raadplegen. Deze gegevens zijn echter niet voorhanden. Wel zijn gegevens over het totale aantal vakanties in Drenthe beschikbaar gesteld. Het aantal vakanties in Drenthe is in 2005 ten opzichte van het 2001 lichtelijk afgenomen, hetgeen in vergelijking met de andere provincies geen slechte prestatie is. Met betrekking tot de vakanties klopt de aan het begin van dit hoofdstuk geformuleerde hypothese dus niet.

Het aanbod van kampeerterreinen in Drenthe lijkt zich goed te hebben aangepast aan de ontwikkeling van de vraag. Tussen 2000 en 2004 nam het aantal overnachtingen in recreatiewoningen lichtelijk af, terwijl het aantal recreatiewoningen aanzienlijk toenam. Dat heeft geresulteerd in een gedaalde bezettingsgraad in verhuurwoningen. De groepsaccommodaties laten een goede aanpassing zien. De kwantitatieve aanpassing bij de logies & ontbijtvoorzieningen is ook goed verlopen. Als alle provincies worden gezien, lijkt op het provinciale niveau een goede aanpassing te hebben plaatsgevonden. De relevante situatie wordt echter pas verkregen indien de verblijfsrecreatieve sector wordt uitgesplitst naar zijn onderdelen. Voor maar liefst drie provincies is vastgesteld dat de groeirichting van vraag en aanbod maar bij één accommodatievorm hetzelfde is. Voorts deden zich vijf “mismatches” voor, waarvan één in Drenthe.

De conclusie van paragraaf 3.4 is dat de toeristisch-recreatieve sector één van de betere economische alternatieven in Drenthe is. De werkgelegenheidsgroei in de sector was in de periode 2000-2004 erg goed en toegevoegde waarde werd gerealiseerd. Het was dus niet zo dat de toename van de bestedingen in diezelfde periode gepaard ging met het uitblijven van toegevoegde waarde.

## Hoofdstuk 4

### Interviewresultaten

In dit hoofdstuk staan de interviewresultaten centraal. Paragraaf 4.1 is gewijd aan de keuze van de soorten interview en de constructie van de vragenlijst voor de face-to-face interviews. De bevindingen uit de interviews worden aansluitend in paragrafen 4.2 en 4.3 aan de orde gesteld. Evenals in hoofdstuk 3 formuleren we een hypothese. Cater (2001) merkt op dat in de toeristisch-recreatieve sector wellicht in meerdere mate actoren en belangen kunnen worden onderscheiden dan bij andere economische sectoren. Het is dan ook aannemelijk dat het spanningsveld in projectverband zich in meerdere of mindere mate voordoet. Aldus wordt de volgende hypothese geformuleerd:

*De in figuren 2.3 tot en met 2.5 weergegeven mechanismen zijn van toepassing op de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe.*

De hypothese wordt getoetst in paragraaf 4.3. Tenslotte worden in paragraaf 4.4 de conclusies behandeld.

#### 4.1 Aanpak van de interviews

De keuze voor face-to-face interviews heeft alles te maken met de vraagstelling. Een goed beeld vormen van de omgang met het spanningsveld vereist inzicht in processen. Figuren 2.3 tot en met 2.5 zijn geabstraheerde stroomschema's van deze processen. De structuur van een aanzienlijk deel van het interview was voor de start van de interviewronde grotendeels op deze stroomschema's gebaseerd. Het is verstandig dat de respondent daarvan op de hoogte is en hem in de gelegenheid te stellen om de stroomschema's voor aanvang van het interview te bestuderen. Dat neemt niet weg dat tijdens een interview bepaalde zaken in de stroomschema's onduidelijk kunnen zijn voor de respondent. Het verhelderen van onduidelijke zaken heeft de grootste kans van slagen indien interviewer en respondent beide in dezelfde geografische ruimte fysiek aanwezig zijn. De keuze voor face-to-face interviews is daarmee gerechtvaardigd.

Voor aanvang van de interviewronde is een gestructureerde vragenlijst opgesteld. Deze vragenlijst omvat vijf onderdelen: introductie, positioneren van samenwerken, expliciteren van gezamenlijke doelstellingen, tegenstrijdige belangen en spanningsveld (zie bijlage 3). De vragenlijst moest zo uitputtend mogelijk worden. Allereerst is het niet makkelijk om tijdens een interview relevante vragen te verzinnen die nog niet in de vragenlijst waren opgenomen. Het voordeel van een uitputtende vragenlijst is ook dat het gesprek makkelijker gaande wordt gehouden, omdat een onderdeel met de uitputtende vragenlijst in het achterhoofd waarschijnlijk vanuit meerdere relevante invalshoeken wordt belicht. Daar het interview één uur zou duren, zouden niet alle vragen van een bepaald

onderdeel kunnen worden gesteld. De voorbereiding van een face-to-face interview bestond dan ook uit het selecteren van de meest relevant geachte onderdelen geselecteerd en het aanvullen met onderwerpen waarvan verwacht werd dat juist die ene respondent daar het meeste over kon vertellen. Om te testen of dat ook het geval was, werden zeer specifieke onderwerpen ook in het kort met andere respondenten besproken. Telkenmale bleek dat de beoogde respondent het meest kon vertellen over zo'n onderwerp. Dat neemt niet weg dat andere respondenten vaak ook het nodige konden vertellen over het onderwerp.

Gedurende de interviewronde werd al gauw duidelijk dat ook deze aanpak te tijdrovend was. Zo bleek dat tijdens het eerste interview voor positioneren van samenwerken te gelden. In de andere interviews is het positioneren van samenwerken dan ook niet als onderdeel behandeld. Na het tweede interview werd duidelijk dat de kern van de interviews uit de volgende onderdelen moet bestaan: de functie(s) van de actor, het soort projecten waarmee de actor zich bezighoudt, expliciteren van gezamenlijke doelstellingen, tegenstrijdige belangen en spanningsveld. De kern werd aangevuld met specifieke onderwerpen die voor een bepaald onderwerp belangrijk werden gevonden. Hieronder zal voor iedere direct belanghebbende actor eerst worden besproken waarmee zij zich bezighoudt en het soort projecten waarbij de actor is betrokken. Daarna volgen de andere onderdelen van de kern. Waar dat relevant wordt geacht, worden specifieke onderwerpen behandeld.

#### **4.2 Direct belanghebbende actoren en de projecten waarin zij participeren**

In deze paragraaf worden de direct belanghebbende actoren beschreven. We zullen ingaan op wat zij doen en bij wat soort projecten zij zijn betrokken. Dat is nodig om een beter beeld te vormen van de bevindingen in paragraaf 4.3, waarin wordt gekeken of wel of geen sprake is van het spanningsveld. Achtereenvolgens worden Provincie Drenthe, Recreatieschap Drenthe, het bestuur van Recron, Marketing Drenthe, verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe en VVV Drenthe Plus aan de orde gesteld. Omdat het verhaal er goed op aansluit, volgt na de beschrijving van de Provincie Drenthe een intermezzo, dat over het project "Versterking Ondernemerschap Recreatieve en Toeristische Sector" gaat. Mijns inziens draagt een beschrijving van een concreet project bij aan het vormen van een beter beeld van de bevindingen in de volgende paragraaf.

##### *Provincie Drenthe*

De Provincie Drenthe participeert niet in projecten die op de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe betrekking hebben. Dat betekent echter niet dat zij zich geheel afzijdig houdt van zulke projecten. De Provincie Drenthe verstrekt subsidies voor deze projecten. Behalve de financieringsfunctie probeert zij ook partijen bij elkaar te brengen die in haar ogen elkaar onvoldoende benaderen. De Provincie Drenthe heeft dus ook een aanjaagfunctie. Een voorbeeld dat tijdens het interview in het provinciehuis werd genoemd is het samenbrengen van verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe en kennisinstellingen zoals Syntens

en de Noordelijke Ontwikkelings Maatschappij (NOM). Omdat de Provincie Drenthe de komende jaren via ICT Tender Drenthe op kennis en innovatie wil inzetten, is het belangrijk dat verblijfsrecreatieve ondernemers met kennisinstellingen in contact komen en vice versa. Op deze wijze zullen het soort projecten waarbij beide soorten actoren betrokken zijn wellicht makkelijker op gang worden gebracht. Bij het gesprek is een gedeputeerde van de Provincie Drenthe aanwezig.

*Project “Versterking Ondernemerschap Recreatieve en Toeristische Sector”*

Vruchtbare samenwerkingsverbanden tussen verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe en kennisinstellingen bestaan reeds. Het project “Versterking Ondernemerschap Toeristische en Recreatieve Sector” is op het moment van schrijven in volle gang. Vereniging van Recreatieondernemers Nederland (Recron) heeft dit project in noordelijk verband opgezet met MKB Noord, LTO Noord, de HISWA en HanzeConnect. Aanleiding voor het project is dat Recron enige tijd geleden vaststelde dat de toeristisch-recreatieve bedrijvigheid in Noord-Nederland op belangrijke punten tekortschiet. Het gaat daarbij met name om management- en marketingaspecten van de bedrijfsvoering. Tijdens het interview met Dick Dijkstra, regiomanager Groningen en Drenthe bij Recron, werd aangegeven dat het project “Versterking Ondernemerschap Toeristische en Recreatieve Sector” zich in die zin van eerder opgezette vergelijkbare projecten onderscheidt dat een externe adviseur tijdens dit project een bezoek aan een toeristisch-recreatief bedrijf brengt. Voorheen werd een zaal afgehuurd en werd een algemeen verhaal gehouden over management- en marketingaspecten van de bedrijfsvoering. Het nadeel van deze aanpak is dat in geringe mate maatwerk wordt geleverd. Na het bestuderen van verschillende relevante indicatoren is de meest waarschijnlijke conclusie dat de verschillen tussen bedrijven in de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe aanzienlijk groot kunnen zijn.<sup>9</sup> Verschillende typen toeristisch-recreatieve bedrijven kennen aldus verschillende instapniveaus. Daaruit volgt dat bijvoorbeeld een zeer professioneel toeristisch-recreatief bedrijf weinig heeft aan een verhaal dat is bedoeld voor lagere instapniveaus. De Koninklijke Horeca Nederland (KHN) zag aanvankelijk niet veel in het project en dat betekent dat hotels in eerste instantie niet deelnamen aan het project. Eigenaren van hotels zijn nu wel enthousiast over het project. Een deel van hen kon echter niet meer meedoen aan het project, omdat alle beschikbare plaatsen al waren vergeven. Het project heeft sterke punten. De laagdrempeligheid is een sterk punt. Zo merkt Verbole (2003: 189) op: “*similarly, Verbole (...), in a*

---

<sup>9</sup> Een goede illustratie van het mogelijk zeer heterogene karakter van een sector kan worden gevonden in Van der Ploeg (1999). Hij illustreert in hoofdstuk drie de zeer heterogene aard van de Friese melkveehouderij. Over de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe wordt vaak de karikatuur geschetst van het papa-en-mama-bedrijf. Hoewel daar ongetwijfeld een kern van waarheid inzit, is Hof van Saksen niet te vergelijken met een kleinschalige camping. Ook tussen campings zijn grote verschillen te onderkennen. In de Kadernota Kampeerbeleid Advies Recreatieschap Drenthe (zie Recreatieschap Drenthe, 2006) worden drie typen campings onderscheiden. Een type camping kan weer worden onderverdeeld in subtypen etc. Door nog meer indicatoren in de analyse te betrekken, denk aan financieringsstrategie, wordt het heterogene karakter van de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe steeds duidelijker.

*study conducted among micro- and small-sized enterprises in mountainous tourist regions in Slovenia, reports that in many cases entrepreneurs have been pushed towards their entrepreneurial activities, lacking formal business education and experiences. (...). Many opportunities that are available are found irrelevant or insufficiently tailored to the needs of entrepreneurs who lack time, finance, mobility and personnel to attend courses or visit business support centres in distant urban places.”* De vraag is uiteraard in hoeverre dat voor de verblijfsrecreatieve sector in Drenthe geldt. Toch lijkt het aannemelijk dat de ondernemer het plezierig vindt dat een externe adviseur bij zijn bedrijf langskomt. Hij kan zich dan immers bij het bezoek op zijn terrein ook op zijn ondernemerstaken blijven richten. Het beter kunnen leveren van maatwerk is het andere sterke punt.

In het interview met Dijkstra werd ook aangegeven dat voorheen in Drents of noordelijk verband wel vaker projecten zijn opgezet waarbij aandacht werd geschonken aan de management- en marketingaspecten van de bedrijfsvoering. De ene keer werd zo'n soort project succesvol geacht en de andere keer weer niet. Dijkstra vraagt zich af in hoeverre het project heeft bijgedragen aan het vermeende succes. In ieder geval is het evident dat de laagdrempeligheid en het beter kunnen leveren van maatwerk sterke punten zijn van het project “Versterking Ondernemerschap Toeristische en Recreatieve Sector”. Onder het kopje “verblijfsrecreatieve ondernemers” wordt gezien hoe de ondernemers tegen het project aankijken. Dan blijkt ook dat het tot nu toe geschetste beeld moet worden genuanceerd.

### *Recreatieschap Drenthe*

Het Recreatieschap Drenthe probeert toeristisch-recreatieve aangelegenheden in gemeenten in Drenthe in zowel directe als indirecte zin zo goed mogelijk te coördineren. Het kan worden omschreven als een kleine, outputgerichte organisatie. Deze organisatievorm gaat gepaard met een snelle besluitvorming en het streven naar een zo efficiënt en effectief mogelijke inzet van middelen. Eigendommen passen niet in dat plaatje. Andere recreatieschappen hebben wel eigendommen. Het is daarnaast de enige provinciedekkende recreatieschap in Nederland. De situatie bestaat sinds het jaar 1998. Door de gemeentelijke herindeling werd in hetzelfde jaar besloten dat de toenmalig drie recreatieschappen in Drenthe moesten worden verenigd in één recreatieschap. En zo geschiedde het.

De activiteiten van het Recreatieschap Drenthe zijn erop gericht om acties van de gemeenten in Drenthe op het gebied van toerisme en recreatie zo goed mogelijk te coördineren. Het Recreatieschap Drenthe heeft vier functies: een coördinerende, een adviserende, een beheer- en een voorlichtende functie. De coördinatiefunctie komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in Outdoor Drenthe, waarbij wordt gericht op het organiseren van sportieve evenementen zoals de Fiets4Daagse en het aanbieden van een routeprogramma. Dat programma bestaat uit toerfietsroutes, skeelertochten, men- en ruiterroutes en dergelijke. Het is van groot belang dat de

onderlinge afstemming tussen toerfietsroutes goed is. Hetzelfde geldt natuurlijk ook voor de andere onderdelen van het routeprogramma. Verder is het belangrijk dat de verschillende onderdelen in die zin goed op elkaar worden afgestemd dat de bezoeker niet ervaart dat een route door teveel andere bezoekers wordt gebruikt. We gaan ervan uit dat de bezoeker dat niet waardeert. De adviserende functie van het Recreatieschap Drenthe komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in het advies aan de gemeenten in Drenthe om de toeristenbelasting in Drenthe te uniformeren. Ook de adviezen in de Kadernota Kampeerbeleid zijn een goed voorbeeld van de adviserende functie (zie Recreatieschap Drenthe, 2006). Het Recreatieschap Drenthe heeft een relatief kleine beheertaak. Andere recreatieschappen in Nederland hebben wel eigendommen. Periodiek vinden onderhoudswerkzaamheden plaats aan de toeristisch-recreatieve verkeersinfrastructuur in Drenthe, waartoe we hier ook bebording rekenen, waardoor wordt gepoogd de kwaliteit van de infrastructuur op peil te houden. Omdat zij de gehele toeristisch-recreatieve verkeersinfrastructuur in Drenthe beheert, is het beheer makkelijker te organiseren. Zo hoeft geen rekening worden gehouden met de activiteiten van andere partijen.

Het Recreatieschap Drenthe is betrokken bij twee soorten projecten: algemene en gebiedsgerelateerde projecten. De algemene projecten zijn provinciedekkend. Een voorbeeld van zo'n project is het Fietstotaalplan, een project met een looptijd van vijf jaar dat wordt gecoördineerd door ARCADIS. Het Fietstotaalplan omvat het aanleggen van nieuwe fietspaden en het verbeteren van bestaande fietspaden. Het project vergt een investering van ongeveer elf miljoen euro en heeft tot doel om de positie van Drenthe als fietsprovincie te versterken (ARCADIS, 2007). Gebiedsgerelateerde projecten zijn projecten die een deel van de provincie Drenthe als werkgebied hebben. Het gaat dan vaak om projecten die een betere ontsluiting van verblijfsrecreatieve accommodaties beogen, waarbij zaken als bebording ook kunnen worden meegenomen.

Voor het financieren van projecten heeft het Recreatieschap Drenthe een Projectenfonds Recreatie en Toerisme in het leven geroepen. Behalve een jaarlijkse bijdrage in de exploitatiekosten storten gemeenten jaarlijks samen maximaal 220.500 euro in het fonds. Met dit fonds onderscheidt het Recreatieschap Drenthe zich ook van de andere recreatieschappen in Nederland.<sup>10</sup> Het voordeel van zo'n fonds is dat het Recreatieschap Drenthe niet telkens bij de gemeenten hoeft langs te gaan voor financiële middelen. Het Projectenfonds Recreatie en Toerisme is dan ook een goede illustratie van het streven naar een snelle besluitvorming. Een voorbeeld van het streven naar efficiëntie is het fietsknooppuntensysteem. Dit systeem, dat onder andere al in Fryslân, Zeeland en

---

<sup>10</sup> De VROM-raad (2006: 113) meldt namelijk: *“Toeristenbelasting is voor de aangeslagen ondernemers al een stuk acceptabeler indien deze transparant is en proportioneel in relatie staat tot het nut dat zij als ondernemers hebben van de omgeving en de infrastructuur die met die belasting wordt onderhouden. De raad stelt daarbij nadrukkelijk dat de geheven toeristenbelasting niet louter voor de toeristisch-recreatieve kwaliteit in een afzonderlijke gemeente aangewend moeten worden, maar voor de ontwikkeling van een samenhangend gebied of een samenhangend thema. In Drenthe is dat al de praktijk: via toeristenbelasting dragen de twaalf gemeenten in het Drentse Recreatieschap bij aan een fonds dat bestemd is voor projecten om toerisme en recreatie te stimuleren.”*

op de Veluwe is ingevoerd, zorgt ervoor dat fietsers eenvoudig een route kunnen uitstippelen (zie Fietsroutenetwerk, 2007 voor een instructievideo). In Drenthe wordt voor de opzet van het fietsknooppuntensysteem gebruik gemaakt van een hybride fietsstructuur. Dat betekent dat zowel van bestaande als nieuwe wegen gebruik wordt gemaakt. Dit scheelt aanzienlijk in de kosten en is dus qua aanleg economisch efficiënter. Zo is op de Veluwe 1,7 miljoen euro gereserveerd voor een netwerk van 350 knooppunten, terwijl 500 knooppunten in Drenthe waar relevant 'maar' voor een bedrag van 900.000 euro met elkaar worden verbonden. In de genoemde gebieden waar al sprake is van een fietsknooppuntensysteem, is niet alles vlekkeloos verlopen. In het interview met Hans Hartog, directeur van Recreatieschap Drenthe, is duidelijk geworden dat van deze leerervaringen moet worden geprofiteerd. Overigens worden bestaande en nieuwe wegen op dezelfde manier bewegwijzerd. In de rest van Nederland schijnen verschillende toeristische bewegwijzeringsystemen te worden gebruikt. Het is redelijk om naar aanleiding van bovenstaande te stellen dat andere recreatieschappen veel van het Recreatieschap Drenthe kunnen leren. Met name op het gebied van een efficiënte en effectieve inzet van middelen lijkt dat van kracht. Toch heeft het Recreatieschap Drenthe ook middelen voor zaken aangewend waarvan we ons kunnen afvragen of dat geen taak was voor een andere direct belanghebbende actor. In 4.3 komen we daar nog op terug.

#### *Het bestuur van Recron Drenthe*

De Recron is de branchevereniging van verblijfsrecreatieve ondernemers. De Recron (2008) meldt dat ze streeft naar *“een zo optimaal mogelijk ondernemersklimaat in de recreatiebranche en de behartiging van de collectieve en individuele belangen van de leden.”* Dat streven wordt zo goed mogelijk nagevolgd door:

- *“het uitoefenen van invloed op overheidsbeleid zowel op landelijk, provinciaal, lokaal en Europees niveau;*
- *het streven naar een zo hoog mogelijke representatiegraad in de recreatiebranche;*
- *het aanbieden van een kwalitatief hoogwaardig dienstenpakket tegen een redelijke prijs;*
- *het optreden als een betrouwbare, deskundige en inspirerende partner;*
- *het bieden van een platform voor contacten tussen o.a. leden onderling en leden op groepen van leden en derden.”*

Op landelijk niveau zijn informatie- en communicatietechnologie en bedrijfsopvolging de speerpunten in projecten die geïnitieerd worden door Recron. In Noord-Nederland ligt het accent op maatschappelijk ondernemen, natuur & milieu en scholing. Een voorbeeld van een project waarbij scholing centraal staat is hierboven al genoemd, namelijk het project *“Versterking Ondernemerschap Toeristische en Recreatieve Sector”*. Scholing lijkt erg

belangrijk, omdat na 2002 het totaal aantal overnachtingen in de verblijfsrecreatieve accommodaties in Drenthe afnam. Een belangrijke verklaring hiervoor lijkt dat veel ondernemers onvoldoende op de veranderende wensen van consumenten hebben ingespeeld. Ook de opheffing van het Noord-Nederlands Bureau voor Toerisme wordt aangevoerd als belangrijke verklaring. Aan Mulder (2007b) worden over de eerste verklaring twee redeneringen ontleend. Enerzijds kan worden geredeneerd dat er een gebrek is aan vernieuwingszin en ondernemerskwaliteiten bij veel ondernemers, maar anderzijds kan ook worden gesteld dat pas wordt vernieuwd als dat noodzakelijk wordt geacht. Gezien de niet geringe belangstelling voor het project “Versterking Ondernemerschap Toeristische en Recreatieve Sector” lijkt de laatste redenering de meest waarschijnlijke. Ondernemers bedenken strategieën, benaderen doelgroepen en doen aan marketing. Tijdens het interview met Dick Dijkstra is duidelijk geworden dat de communicatie tussen personeel en klanten ook een belangrijk aspect van scholing is. Het personeel dat dicht bij de klant staat, bijvoorbeeld de man of vrouw die het gazon maait, moet in staat zijn om de klant op goede wijze te woord te staan. Dat wordt ook in wetenschappelijke literatuur onderkend: *“to enhance customers’ experience, it is essential that people working in rural tourism and leisure have access to the relevant education, knowledge and skills to enable them to communicate effectively with customers and others involved in all stages of service delivery. For example, it is often personnel at the ‘sharp end’ that are the least capable of warm communication with people”* (Verbole 2003: 185). Uit dit citaat moet niet worden geconcludeerd dat het personeel dat in dienst is bij verblijfsrecreatieve bedrijven in Drenthe niet enthousiast zou zijn. Waar het hier om gaat, is dat zaken zoals de aandacht voor communicatie tussen personeel en klanten niet te ver naar de achtergrond zou mogen verdwijnen wanneer strategieën worden uitgestippeld, doelgroepen worden benaderd en aan marketing wordt gedaan.

### *Marketing Drenthe*

Marketing Drenthe is een relatief jonge organisatie die bestaat sinds 4 januari 2007. Sinds het faillissement van het NNBT in het jaar 2003 zijn natuurlijk wel toeristisch-recreatieve promotionele activiteiten in Drenthe ondernomen. Marketing Drenthe heeft net als de Provincie Drenthe een aanjaagfunctie, alleen is die functie in het geval van Marketing Drenthe specifiek gericht op marketing. In feite houdt Marketing Drenthe zich niet bezig met marketingactiviteiten, zij jaagt deze activiteiten wel aan. Zij promoot Drenthe en communiceert diezelfde provincie naar buiten toe.

In het interview met Adri Ooms, campagneleider van Da’s Nou Drenthe!, is duidelijk geworden dat het nodig was om direct belanghebbende actoren op het vlak van marketing dicht bij elkaar te brengen. Hoewel de communicatielijnen tussen direct belanghebbende actoren over het algemeen kort zijn, is volgens hem in de afgelopen jaren de samenwerking tussen deze actoren op het gebied van marketing beduidend intensiever geworden.



Marketing Drenthe houdt zich niet louter bezig met het promoten van Drenthe als provincie waar bezoekers goed kunnen vertoeven. In de vernieuwde promotiecampagne “Da’s Nou Drenthe!” worden toerisme en recreatie namelijk integraal gepromoot met wonen en werken. De integrale aanpak is gekozen om economische redenen. Door recreëren, wonen en werken integraal te promoten, zou de economische groei van Drenthe hoger moeten zijn. Dat is op zich een logische gedachte. Woonconsumenten willen bij de keuze van hun woning steeds vaker weten waar zij zoal kunnen recreëren. Door recreanten op winkelgelegenheden te wijzen, is de kans groter dat zij tijdens een vakantie of dagje uit meer geld zullen spenderen. Ook degenen die woningen, werk en (verblijfs)recreatieve voorzieningen aanbieden, worden door Marketing Drenthe met de integrale aanpak bekend gemaakt. In het interview met Paul Wijers werd aangegeven dat trouwe bezoekers een huis in Wilhelminaoord hebben gekocht. Een makelaar moet niet alleen een huis aan de man kunnen brengen, maar zou ook moeten vertellen waar de dichtstbijzijnde theaters, musea enzovoorts zich bevinden.

Het punt dat hier wordt gemaakt is dat het te vroeg om te zeggen of de integrale aanpak zijn vruchten zal gaan afwerpen. Veel zal afhangen van demografische ontwikkelingen, die weer samenhangen met andere soorten ontwikkelingen. Demograaf Leo van Wissen van de Rijksuniversiteit Groningen vraagt zich af of de verwachtingen op het vlak van wonen niet te rooskleurig zijn. In de afgelopen tien jaar was de netto instroom in Drenthe 700 à 800 mensen. Hij verwacht niet dat dit patroon door het inspelen op “wervende woonmilieus” en inzet drastisch zal veranderen. Drenthe heeft te maken met concurrentie van andere regio’s. Daarnaast wijst Van Wissen erop dat niet louter op groei moet worden ingezet. Niet de kwantiteit van het wonen, maar de kwaliteit van het wonen zou volgens hem moeten worden vooropgesteld. Krimp hoeft per definitie niet slecht te zijn (RTV Drenthe, 2007b). De relaties tussen partijen die betrokken zijn bij wonen en werken moeten daarnaast volgens Adri Ooms nog stevig worden neergezet.

Ten aanzien van (verblijfs)recreatie jaagt Marketing Drenthe projecten aan die samengestelde producten als eindresultaat hebben. Zo’n samengesteld product is het gevolg van de samenwerking tussen enerzijds verblijfsrecreatieve ondernemers en andere partijen zoals musea, restaurants en pretparken anderzijds. De Lange (2004) noemt in haar scriptie de term multivakantie. In een multivakantie zijn verschillende activiteiten opgenomen. Hoewel De Lange deze term vermeldt om te illustreren dat reisbureaus steeds vaker vakanties op maat aanbieden, kan de term ook worden gerelateerd aan verblijfsrecreatieve ondernemers die samen met andere partijen een samengesteld product aanbieden. Het grote voordeel van zo’n samengesteld product is dat maatwerk kan worden geleverd. In paragraaf 2.1 is duidelijk geworden dat de consument steeds meer waarde hecht aan maatwerk. Uiteraard is het ook bij zo’n samengesteld product interessant om korting op activiteiten te geven. De DrentheCard is een goed voorbeeld van een initiatief dat recht geeft op korting voor het bezoeken van enkele tientallen attracties of zelfs de kaarthouder in staat stelt om meerdere attracties gratis te bezoeken. Attracties kunnen op deze wijze aan hun

naamsbekendheid werken (zie DrentheCard (2007) voor een complete beschrijving). Overigens hoeven in zo'n samengesteld product niet louter attracties in Drenthe zijn opgenomen. De provincie Drenthe heeft bijvoorbeeld geen stad van het kaliber Groningen. Als bezoekers baat hebben bij een bezoek aan deze stad, dan is het aan te bevelen om tijdens het samenstellen van het product daarmee rekening te houden. In Drenthe wordt op verschillende manieren op de stad Groningen gewezen. Eén van de vele voorbeelden is dat op het gemeentehuis te Beilen een folder van het Groninger Museum kan worden gepakt.

### *Verblijfsrecreatieve ondernemers*

In Drenthe zijn veel verblijfsrecreatieve ondernemers actief. Dat blijkt wel uit het aantal van 821 verblijfsrecreatieve bedrijven in het jaar 2006 (De Haas et. al, 2007). Een representatieve indruk krijgen van de verblijfsrecreatieve ondernemers, in dit geval wat zij doen en bij wat voor soort projecten zij zijn betrokken, is niet gemakkelijk. Om dat toch enigszins voor elkaar te krijgen, is allereerst gekeken naar het aantal samenwerkingsverbanden waarin ondernemers actief zijn. Het is aannemelijk dat een verblijfsrecreatieve ondernemer lid wordt van één of meerdere samenwerkingsverbanden en daarna beziet welke projecten nuttig zijn. Indien een samenwerkingsverband verregaand is, lijkt de kans groter dat de gemiddelde ondernemer van zo'n verband aan minder projecten meedoet die niet van het samenwerkingsverband uitgaan. We hebben het hier bewust over gemiddeld, omdat de betrokkenheid van ondernemers aan hetzelfde samenwerkingsverband nogal kan verschillen. In het interview met Paul Wijers werd aangegeven dat in Drenthe ondernemers zijn die maximaal honderd euro willen neerleggen om lid te worden van een samenwerkingsverband en dan verwachten dat ze niet veel hoeven te doen. Wijers benadrukt de eigen inbreng van ondernemers. Mijns inziens is het aannemelijk dat de eigen inbreng bepalend is voor het nut van het lid zijn van een samenwerkingsverband. Alleen lid worden van een samenwerkingsverband is volgens hem dus niet voldoende. Of samenwerkingsverbanden verregaand zijn, is uitgezocht middels telefonische interviews met twintig vertegenwoordigers van verblijfsrecreatieve bedrijven (zie bijlage 4). De manier waarop in samenwerkingsverbanden wordt samengewerkt, is volgens mij een goede aanwijzing voor eventuele strubbelingen, die zich in projecten kunnen voordoen. Ik heb namelijk het vermoeden dat in samenwerkingsverbanden soortgelijke onderwerpen worden behandeld als in projecten. De belangrijkste indrukken uit de interviews zijn besproken in een face-to-face interview met een verblijfsrecreatieve ondernemer. Middels drie methoden is aldus geprobeerd om een enigszins representatief beeld van de ondernemers te krijgen. Achtereenvolgens is gebruik gemaakt van de methoden kwantitatieve analyse, tekstinterpretatie en telefonische interviews.

Veel verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe zijn lid van Recron. Zij presenteren hun bedrijf op Footzy (2007). Bij de gegevens worden ook de samenwerkingsverbanden vermeld waarbij de bedrijven zijn betrokken. Een samenwerkingsverband is een samenwerking tussen twee of meerdere eigenaren

die onder een naam opereren. Belangrijk is dat samenwerken het primaire doel is. Zo wordt het lidmaatschap van VVV Drenthe Plus en Recron niet meegeteld, omdat samenwerken niet het primaire doel is. De primaire doelen van deze organisaties zijn namelijk respectievelijk het informeren van bezoekers en het behartigen van de belangen van haar leden. In tabel 4.1 zijn de gecorrigeerde gegevens geordend. Op Footzy worden voor een bedrijf niet altijd alle samenwerkingsverbanden vermeld en soms wordt een samenwerkingsverband genoemd waarvan het bedrijf geen lid is. In het laatste geval vindt vervanging door het juiste samenwerkingsverband plaats, waardoor de gevolgen voor onderstaande tabel weer worden tenietgedaan.

Onderdeel	Aantal samenwerkingsverbanden			
	<i>Geen</i>	<i>Eén</i>	<i>Twee</i>	<i>Totaal</i>
Groepsaccommodaties	11	8	4	23
Campings	18	4	7	29
Bungalowparken	5	2	0	7
Combinatie	12	14	13	39
Totaal	46	28	24	98

Tabel 4.1: verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe, die zijn aangesloten bij Recron, en hun betrokkenheid bij samenwerkingsverbanden.

In oktober 2007 namen 52 van de 98 bedrijven (= 53,1%) deel aan één of twee samenwerkingsverbanden. Combinaties zijn bedrijven die niet louter groepsaccommodaties, campings of bungalowhuisjes op hun terrein hebben. Zij zijn relatief vaak bij twee samenwerkingsverbanden betrokken. Is dit te wijten aan het gegeven dat het simpelweg combinaties betreffen? Uit de tabel kan het antwoord niet worden afgeleid. Een nieuwe analyse van de gegevens leert ons dat de vestigingsplaats van een verblijfsrecreatief bedrijf meer invloed blijkt te hebben op het aantal samenwerkingsverbanden waarin het participeert dan het gegeven dat het bedrijf een combinatie van onderdelen is. Vierentwintig ondernemers nemen deel aan twee samenwerkingsverbanden; negentien daarvan participeren in een lokaal samenwerkingsverband. Elf ondernemers uit de groep runnen geen combinatie. Tabel 4.2 verschaft nog meer duidelijkheid over de situatie in Drenthe. Bij wat voor soort samenwerkingsverbanden zijn verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe betrokken?

In de tabel vinden we onder elkaar vier provinciale, zeven niet-provinciedekkende en twee landelijke samenwerkingsverbanden terug. Samenwerkingsverbanden die niet op Footzy zijn vermeld, zijn Saxonia, Drents Landleven, Drenthe Hotels, Stichting Cultureel Overnachten, Rekreatiekring Oostermoer, Samen naar Drenthe, Vereniging Paardentoeisme Drenthe en Recreatieondernemers in en rond het Drents-Friese Wold. Met name door de samenwerkende bed & breakfastvoorzieningen van Drents Landleven (zie Noorderbreedte, 2000) en de samenwerkende hotels van Drenthe Hotels neemt het aantal verblijfsrecreatieve bedrijven die participeren in één of meerdere samenwerkingsverbanden explosief toe. Binnen de provinciegrenzen van Drenthe zijn meer dan 250

verblijfsrecreatieve bedrijven actief in één of meerdere samenwerkingsverbanden. Sommige ondernemers zijn lid van meer dan twee samenwerkingsverbanden, hetgeen in tabel 4.1 niet duidelijk wordt. Paul Wijers van vakantieboerderij Hoeve 't Wed in Wapse bestrijdt dat een ondernemers een concurrent liever kwijt dan rijk is (Mulder, 2007a). Gezien het niet geringe aantal bedrijven dat in één of meerdere samenwerkingsverbanden participeert en de intensiteit waarmee ondernemers in de samenwerkingsverbanden samenwerken, het laatste wordt tijdens de beschrijving van de resultaten van de telefonische interviews behandeld, is het redelijk om te stellen dat het bestrijden terecht is.

	Groeps- accommodaties	Campings	Bungalow- parken	Combi- naties	Totaal
Drenthe Campings	-	6	-	11	17
SGAD	7	1	1	6	15
Vereniging Paardentoe- risme Drenthe	1	1	-	1	3
Friesland Campings	-	-	-	1	1
Recreatie Ondernemers Noordenveld	1	3	1	4	9
Rond het Dwingelderveld	-	1	-	7	8
Recreatieondernemers in en rond het Drents-Friese Wold	2	1	-	2	5
Drentse Hondsrug Groep	-	2	-	2	4
Samen naar Drenthe	2	1	-	-	3
Stichting Cultureel Overnachten	-	-	-	1	1
Rekreatiekring Oostermoer	-	-	-	1	1
Kleine Groene Campings	-	2	-	4	6
SterGroep	3	-	-	-	3

Tabel 4.2: verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe, die zijn aangesloten bij Recron, en de samenwerkingsverbanden waarin zij participeren. SGAD = Samenwerkingsverband GroepsAccommodaties Drenthe.

In de telefonische interviews is gevraagd wat de voordelen zijn om lid te zijn van één of meerdere samenwerkingsverband waarin de desbetreffende ondernemer participeert. Nadat daarna was gevraagd, werd met betrekking tot één of meerdere samenwerkingsverbanden eventueel ingehaakt op kennisuitwisseling, promotie, lobbyen en tarifiering. Om een goede indruk van een samenwerkingsverband te krijgen, zijn veelal meerdere leden van zo'n verband opgebeld. Telefoneren gaat uiteraard gepaard met kosten en daarom zijn alleen leden van die samenwerkingsverbanden telefonisch benaderd waarvan *alle* leden in Drenthe actief zijn. Hun is gevraagd met betrekking tot samenwerkingsverbanden uitspraken te doen over promotie & communicatie, kennisuitwisseling, lobbyen bij overheden en tarifiering.

Het is buiten kijf dat bedrijven die betrokken zijn bij één of meerdere samenwerkingsverband zich direct en/of indirect presenteren op een gezamenlijk website. Indirect presenteren betekent dat op de gezamenlijke website links naar websites van aangesloten bedrijven worden vermeld Bij Vakantie-in Drenthe wordt intensief ingespeeld op al deze zaken. Een glasheldere conclusie is dat de

samenwerkingsverbanden bij lange niet zo verregaand zijn dan de activiteiten van Vakantie-in Drenthe. Tijdens een telefonisch interview is echter gebleken dat de vier campings van Vakantie-in Drenthe geen samenwerkingsverband vormen, omdat de betreffende respondent aangaf dat de campings van één eigenaar zijn. Alle samenwerkingsverbanden doen aan gezamenlijke promotie. Bij de meeste samenwerkingsverbanden is dat de hoofdtaak. Een enkele ondernemer kan moeilijk een promotiecampagne opzetten. Meerdere ondernemers delen de promotiekosten, waardoor zo'n campagne wel mogelijk is. De intensiteit van de promotie varieert nogal tussen de samenwerkingsverbanden. Hierbij moet worden aangetekend dat het om een momentopname gaat. De rol van Marketing Drenthe verschilt per samenwerkingsverband, maar ook dat hangt af van de huidige intensiteit van de promotie. Indien wordt gevraagd naar de mate waarin in een samenwerkingsverband aan kennisuitwisseling wordt gedaan, blijkt dat op het niveau van de individuele ondernemer moet worden gefocust. De enige algemene uitspraak die omtrent kennisuitwisseling kan worden gedaan, is dat bij alle samenwerkingsverbanden bijeenkomsten worden georganiseerd waarbij eventueel een thema zoals brandpreventie centraal staat. Dat betekent niet dat alle ondernemers deze bijeenkomsten bezoeken. Eerder is al opgemerkt dat de betrokkenheid van ondernemers bij een samenwerkingsverband nogal kan verschillen. De betrokkenen bij samenwerkingsverbanden houden zich veelal niet als geheel bezig met lobbyen bij overheden. De meeste samenwerkingsverbanden in Drenthe zijn gemeenteoverschrijdend en dat is de meest aangevoerde en wellicht de beste verklaring voor het niet lobbyen als samenwerkingsverband. Het lobbyen gebeurt veelal door toeristische platforms. Een toeristisch platform is gewoonlijk een adviesorgaan voor een gemeentebestuur. De Recreatie Ondernemers Noordenveld (RON) is een toeristisch platform. Niet geheel toevallig lobbyen zij wel als groep. Een lid van de RON gaf aan dat bij de gemeente een kennishiaat is en dat de RON deze zo goed mogelijk wil opvullen. Een voorbeeld daarvan is het informeren over de gevolgen van het vervallen van de Wet op de Openluchtrecreatie. Het is aannemelijk dat de RON met het informeren ook invloed wil uitoefenen op het gemeentebestuur. Bij het gemeentelijke samenwerkingsverband Drentse Hondsrug Groep wordt het lobbyen overgelaten aan Toeristisch Platform Aa en Hunze (Toeplah). Het komt ook voor dat ondernemers zonder tussenkomst van het toeristisch platform lobbyen bij de gemeente. Een individuele ondernemer speelt weinig klaar bij de gemeente en dan kan het handig zijn om lid te zijn van een samenwerkingsverband, omdat andere leden de ondernemer(s) in dat geval wellicht eerder ondersteunen. Van een onderling afgestemde tarifiering is bij geen enkel samenwerkingsverband sprake.

De leden van samenwerkingsverbanden kunnen ook gezamenlijke fietsroutes en andere routes uitstippelen. De routes kunnen bijvoorbeeld worden gecombineerd met het spel letterboxen.

In de eindfase van de telefonische interviews werd de vraag gesteld of een bedrijf aan het project "Versterking Ondernemerschap Recreatieve en Toeristische Sector" en andere projecten meedoet/heeft meegedaan.

Verblijfsrecreatieve ondernemers kunnen met elkaar en andere partijen samenwerken in projecten. Het project “Versterking Ondernemerschap Toeristische en Recreatieve Sector” is het voorbeeld waarop al eerder is ingegaan. We stellen ons de vraag hoe de verblijfsrecreatieve sector in het noorden des lands het project bezien. Allereerst is een tekstinterpretatie uitgevoerd om een eerste indruk te verkrijgen. Hieronder volgen enkele citaten:

Gerke Boersma, voorzitter Recron Friesland: *“Ondernemers in deze branche zijn dag en nacht bezig met hun bedrijf. Vooral als je jarenlang bezig bent, dreigt een bepaalde bedrijfsblindheid. Met het project hou je jezelf een spiegel voor. Want als ondernemer ben je natuurlijk je eigen bedrijf. Met de scan krijg je feedback over hoe je zelf en hoe je bedrijf functioneert”* (Vereniging van Recreatieondernemers Nederland, 2005).

Dick Dijkstra: *“Als je het toerisme sterker wilt maken, moet je bij de individuele ondernemer beginnen. In het verleden is dat te weinig gebeurd. (...). Bij ons wordt de concrete en snelle aanpak gewaardeerd. Als je als ondernemer ziet dat er dingen boven tafel komen waar je zelf nooit aan gedacht had en je kunt er ook nog een direct mee aan de slag, dan wil je natuurlijk ook wel graag”* (Samenwerkingsverband Noord-Nederland, 2006).

Petry de Vries, eigenaresse van kampeerterrein Meerwijck in Kropswolde: *“We hebben veel waardevolle tips gekregen. Voor dingen waar we zelf nooit aan gedacht hadden, maar ook voor zaken die bij ons al in het achterhoofd zaten. Je krijgt zo een prikkel om daar toch werk van te maken. Al met al hebben we het gevoel dat we in ons bedrijf de komende tijd de puntjes eens goed op de i kunnen zetten”* (Samenwerkingsverband Noord-Nederland, 2006).

Jelle Bos, eigenaar recreatiebedrijf Lauwersoog: *“Veranderingen gaan altijd door, zeker in een snel groeiend bedrijf als het onze. We moeten de organisatie anders opzetten en de interne communicatie meer structuur geven en kunnen de marketing verder verbeteren”* (Vereniging van Recreatieondernemers Nederland, 2005).

Paul Wijers van Hoeve 't Wed in Wapse: *“We hebben ons als (...) SGAD opgegeven, maar daarbij wel bedongen dat we een maatwerk workshop krijgen over internetmarketing. (...). Hoe kom je boven in de zoekmachine te staan en hoe maak je goed gebruik van internet zijn zaken waar wij mee aan de slag willen”* (Vereniging van Recreatieondernemers Nederland, 2005).

Het spreekt voor zich dat Recron en het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) de uitkomsten van het project zo positief mogelijk willen presenteren. Tijdens de telefonische interviews zijn veelal andere geluiden gehoord. Zo verschillen de meningen over de cursussen. Ondernemers geven aan dat cursusleiders niet altijd “feeling” hebben met de praktijk in de toeristisch-

recreatieve sector. Een juriste van Recron kan een goed verhaal vertellen over juridische zaken omtrent een verblijfsrecreatief bedrijf. Zij runde vroeger een eigen bedrijf en dat betekent dat zij affiniteit heeft met de praktijk. De cursisten bleken zeer positief over haar verhaal! Indien wordt gekeken naar de bedrijfsscan, dan worden vaak ontevreden of soms zelfs zeer negatieve geluiden gehoord. Een ondernemer geeft aan dat de adviseur bepaalde zaken niet heeft uitgezocht, terwijl een andere ondernemer aanstipt dat de adviseur “er met zijn pet naar gooide”. Toch worden voldoende aanwijzingen gevonden waaruit blijkt dat ondernemers het project over het algemeen positief beoordelen. Hoewel een project met de kenmerken laagdrempeligheid en de individuele aanpak een goed idee is, moet nog wel het nodige gebeuren om de uitvoering goed te laten verlopen.

Een aantal ondernemers stelde het project Green Key aan de orde. De ondernemers noemden verder weinig andere projecten. In het interview met Paul Wijers werden het realiseren van rust- & pleisterplaatsen, het digitaliseren van ruitkaarten en het realiseren van een digitaal boekingsysteem genoemd. Wellicht worden in face-to-face interviews meer projecten genoemd dan in telefonische interviews. Het is echter ook goed mogelijk dat Paul Wijers een uitzondering is. Over de relatie tussen samenwerkingsverbanden en de projecten die daar niet van uitgaan kan het een en ander worden gezegd. Ondernemers lijken min of meer tevreden te zijn met het aantal samenwerkingsverbanden waarin zij participeren. Samenwerkingsverbanden kunnen echter niet in alle zaken voorzien. Green Key is een internationaal keurmerk voor goede milieuzorg. Het is ongeloofwaardig wanneer ieder samenwerkingsverband met een internationaal keurmerk op de proppen zou komen. Juist op dat soort momenten worden projecten die niet vanuit een samenwerkingsverband uitgaan wellicht interessant voor ondernemers. Dat is echter weer afhankelijk van de bereidheid van de ondernemers.

Tijdens de interviews met ondernemers werd niet ingegaan op eerder genoemde relatie. Hoewel bovenstaande gedachtengang daardoor ook niet kon worden onderstreept, lijkt hij wel plausibel. In de telefonische interviews werden geen strubbelingen in projecten genoemd. Ondernemers zijn doorgaans kritisch en de constatering is dus wellicht verrassend. In paragraaf 4.3 wordt verklaard hoe het mogelijk is dat desondanks geen strubbelingen werden genoemd.

### *VVV Drenthe Plus*

VVV Drenthe Plus was in oktober 2007 niet bij projecten betrokken. VVV Drenthe Plus is de samenbindende factor van de meeste VVV's in Drenthe. Daaraan moet worden toegevoegd het Groningse VVV Haren en het Friese VVV Weststellingwerf. VVV Meppel is aangesloten bij VVV Kop van Overijssel. De voornaamste functie van de VVV-organisatie in Drenthe is de bezoeker van informatie voorzien van relevante informatie, waarbij VVV Drenthe Plus de informatievoorziening coördineert. De VVV-organisatie in Drenthe is tegenwoordig meer dan plaatselijke VVV-kantoren die vaak door vrijwilligers werden gedreven. Dat is ingegeven door de ontwikkelingen die zich de afgelopen tien jaar hebben voorgedaan. Zo bezuinigde de gemeentelijke politiek op

subsidies. Daarnaast leverden de plaatselijke VVV-kantoren onvoldoende maatwerk. Het Noord-Nederlands Bureau voor Toerisme (NNBT) moest dat veranderen, maar de “back-office” bleek geen succes. In 2003 werd het NNBT opgeheven. Hierdoor ontstonden wederom provinciale VVV’s. Zodoende is de stichting VVV Drenthe Plus sinds 2005 in Drenthe actief (Gerding & Berends, 2005). Ze probeert thans een inhaalslag te maken. Dat doet zij onder andere door op interne in te spelen. Meer dan één miljoen unieke bezoekers bezochten in 2006 de website van VVV Drenthe Plus. Maar ook op andere vlakken timmert ze op het internet aan de weg. Zo verschijnt VVV Gids Drenthe Plus 2008 ook in digitale vorm. Hoewel internet zeer belangrijk is, blijkt ook de baliefunctie belangrijk. In 2006 brachten meer dan 300.000 mensen een bezoek aan de VVV-balies in Drenthe (RTV Drenthe, 2007c). Verder probeert ze originele toeristisch-recreatieve zaken te bedenken. De verzetsroute in de gemeente Westerveld, de slangenexcursie in de gemeente Weststellingwerf en de Monnikenroute in De Wijk zijn voorbeelden waarbij mensen wellicht niet meteen aan Drenthe denken.

### 4.3 Spanningsveld: ja of nee?

In paragraaf 2.4 stonden we stil bij de wijzen waarop het spanningsveld van kracht kan worden. Tijdens de interviews is duidelijk geworden dat zich bijna geen onduidelijkheden betreffende inhoud, realisatie en gewicht voordoen. De belangrijkste verklaring daarvoor is dat projecten voor een groot deel worden gefinancierd met Europees geld en geld van de Provincie Drenthe. De Europese Unie wil graag dat haar geld naar haar wensen wordt besteed. Bij het indienen van projecten moeten de gezamenlijke doelstellingen dan ook in die zin glashelder zijn geformuleerd dat actoren aan hen exact dezelfde invulling geven. De actoren moeten dan ook voor aanvang van een project heel duidelijk aan elkaar uitleggen wat zij onder de gezamenlijke doelstellingen verstaan en op welke wijze deze doelstellingen moeten worden gerealiseerd. Hier wordt het volgende beeld bevestigd: *“het schrijven van projectvoorstellen in correct ‘overheidsjargon’, dat wil zeggen het verwoorden en vertalen van hun wensen naar uitvoerbare stappen”* (Remmers et al. 2000: 25). Gebeurt dat niet of in onvoldoende mate, dan gaat een project zeer waarschijnlijk niet door. De mechanismen in het stroomschema van figuur 2.3 lijken dan ook niet op te gaan voor de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe. Hetzelfde lijkt te gelden voor figuur 2.4. Er zijn namelijk geen aanwijzingen gevonden voor gesteggel met tegenstrijdige belangen tijdens de projectuitvoering. Omdat de mechanismen in het stroomschema van figuren 2.3 en 2.4 niet lijken te gelden voor de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe, gaat figuur 2.5 ook niet op. Kortom, de hypothese lijkt niet te kloppen. Van het spanningsveld lijkt geen sprake. Van een omgang met het spanningsveld evenmin, omdat de Europese Unie en de Provincie Drenthe dat door hun wensen onmogelijk lijken te maken. De figuren 2.3 tot en met 2.5 zouden wellicht wel kunnen opgaan indien actoren niet afhankelijk zijn van één of enkele spelers die zorgen voor het merendeel van de financiering. De vraag of dat zo is valt buiten het bestek van dit onderzoek.



Om niet de indruk te wekken dat alles vlekkeloos verloopt tijdens projecten, wordt nu ingegaan op de strubbelingen die tijdens projecten kunnen voorvallen. De strubbelingen kunnen tot tijdverlies leiden, maar het is ook weer niet zo dat daardoor ooit een project niet binnen de gereserveerde tijdsduur kon worden afgerond. Een oplossing wordt dus altijd gevonden. Een strubbeling kan derhalve worden omschreven als een kleine twist of onenigheid, die tijdens een project voorvalt, maar geen gevolgen heeft voor de tijdsduur of het aantal actoren dat bij de uitvoering van het project is betrokken. In het interview met Hans Hartog is duidelijk geworden dat de strubbelingen tussen direct belanghebbende actoren zich “in de marge” voordoen. Tussen de grote geldschieters en uitvoerende actoren kunnen zich meer zichtbare strubbelingen voordoen. De grote geldschieters, de Europese Unie en de Provincie Drenthe, kunnen een nogal starre houding aannemen. Terwijl bij bijvoorbeeld het Recreatieschap Drenthe wordt gezegd dat één of meerdere doelstellingen sneller kunnen worden gerealiseerd, blijft een Europese Unie of een Provincie Drenthe aan het oorspronkelijke stappenplan vasthouden. Voor dat stappenplan, dat uitvoerig is doorgelicht, hebben zij immers gelden beschikbaar gesteld. Het is niet zo dat uitvoerende actoren het daarbij laten. In een interview werd aangegeven dat met lef tonen, dus afwijken van het stappenplan, meer wordt bereikt dan met zwijgen. Het één en ander leidt soms tot irritaties over en weer. Irritaties vallen ook voor bij de administratieve papiermolen van de Europese Unie. Tijdens een project kan blijken dat sommige doelstellingen moeilijk zijn te realiseren. Wellicht dat actoren voor een beter te realiseren doelstelling meer geld willen reserveren. Dat kan wel, maar zo’n wijziging betekent dat de Europese Unie meerdere accountants inschakelt om zo’n wijziging gedaan te krijgen. En die accountants kosten geld. Zo kan het gebeuren dat een deel van het geld, dat voor een project is gereserveerd, wordt besteed aan accountants. Wat ook kan gebeuren, is dat de Europese Unie met financiële boetes kan dreigen als een project niet overal bij alle loketten van de Europese Unie wordt aangemeld. Dat was het geval bij het project “Versterking Ondernemerschap Toeristische en Recreatieve Sector”, een project dat al een aantal keren eerder aan de orde is gesteld. Het dreigen met financiële boetes leidt tot tijdverlies, omdat veel over en weer moet worden gecommuniceerd om zo’n kleine fout te herstellen.

Buiten projectverbanden kan een oplossing lang op zich wachten. Dat kan worden geïllustreerd met de strubbelingen die zich tot voor kort tussen Marketing Drenthe en VVV Drenthe Plus voordeden. VVV Drenthe Plus hield zich in 2007 ook met promotie bezig en dat was niet de bedoeling volgens Provinciale Staten. Marketing Drenthe had bij haar oprichting op 4 januari 2007 geen toegang tot de website van de promotiecampagne “Da’s Nou Drenthe!”. Naar aanleiding van dit voorval kan worden gesteld dat strubbelingen in projecten sneller uit de wereld zijn geholpen. Dit lijkt ook in het algemeen op te gaan, omdat voor projecten een bepaalde tijdsduur wordt gereserveerd. Ondanks de moeizame overdracht noemen beide partijen hun relatie goed, al zou het beter zijn dat zaken zoals zo’n moeizame overdracht in de toekomst niet meer plaatsvinden. Natuurlijk hoeft niet altijd klakkeloos naar Provinciale Staten te worden geluisterd en is het soms goed

om de boel eens flink op scherp te zetten, maar dat hoeft geen vele maanden te duren. Uiteindelijk ondertekenden Recreatieschap Drenthe, Marketing Drenthe en VVV Drenthe Plus een samenwerkingsovereenkomst, waarin is afgesproken dat de website van “Da’s Nou Drenthe!” per 1 september 2007 aan Marketing Drenthe zou worden overdragen. De samenwerkingsovereenkomst heeft tot doel om de functies van genoemde partijen (weer) helder te krijgen. In het interview met Theo Sengers, directeur van VVV Drenthe Plus, is duidelijk geworden dat na het faillissement van het NNBT in 2003 een vacuüm ontstond. Wellicht daarom werd in opdracht van het Recreatieschap Drenthe bijvoorbeeld websites over wandelen en fietsen gemaakt. Daarbij kan de vraag worden gesteld of dat niet had moeten worden overgelaten aan de VVV-organisatie in Drenthe. Immers, zij is de aangewezen instantie om (potentiële) bezoekers in Drenthe te informeren. In ieder geval kan van de opheffing van het NNBT worden geleerd dat na zo’n gebeurtenis meteen een samenwerkingsovereenkomst moet worden getekend.

Omdat is geconstateerd dat gesteggel van tegenstrijdige belangen tijdens het uitvoeren van projecten niet lijkt voor te komen, is gekeken hoe de relatie is tussen aanvrager(s) van een project en partijen die niet meedoen aan een project. Deze relatie is niet neutraal. Er zijn twee redeneringen mogelijk. Aanvrager(s) kunnen bepaalde partijen lastig vinden en kunnen daarom besluiten om zulke partijen niet uit te nodigen voor een project. Aan de andere kant kunnen partijen geen belang hebben bij een project. Ze kunnen dan wel worden gevraagd, maar doen dan waarschijnlijk niet mee. In het interview met Dick Dijkstra werd met name van de tweede redenering uitgegaan. Partijen bezien of zij belang hebben bij een project. Zo niet, dan zullen ze niet altijd nee zeggen tegen het ondertekenen van een projectvoorstel. “Commitment” is voor een partij ‘zonder belangen’ een motief om toch een projectvoorstel ondertekenen. Of aanvrager(s) partijen bewust passeren, blijkt niet te kunnen worden vastgesteld. Natuurlijk bestaat de mogelijkheid dat dit gebeurt, omdat een partij lastig of misschien wel log is. Wel kan worden vastgesteld dat partijen zich soms gepasseerd voelen. Daaruit kan en mag echter niet worden afgeleid dat aanvrager(s) partijen bewust passeren.

#### **4.4 Conclusie**

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat de weergegeven mechanismen in de stroomschema’s van de figuren 2.3 tot en met 2.5 niet van toepassing lijken te zijn op de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe. Dat betekent dat de geformuleerde hypothese aan het begin van het hoofdstuk niet lijkt te kloppen. Grote geldschieters lijken voorzichtig te zijn met het toekennen van geld aan projecten. Projectvoorstellen worden door of in opdracht van zulke geldschieters uitvoerig doorgelicht. Het afhankelijk zijn van één of enkele grote geldschieters laat dan ook weinig ruimte over voor onduidelijkheden betreffende inhoud van projectdoelstellingen en de wijze waarop deze moeten worden gerealiseerd. In de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe doen zich strubbelingen voor. Tussen uitvoerende actoren doen zich strubbelingen in de marge voor. De

strubbelingen tussen grote geldschieters en uitvoerende actoren zijn duidelijker. Strubbelingen komen voort uit 1) het vasthouden door de Europese Unie en de Provincie Drenthe aan het stappenplan en de wens van partijen die het project uitvoeren om daarvan af te wijken indien dat volgens hen het uitvoeren van het project ten goede komt en 2) de bureaucratie van de Europese Unie. Indien we ons niet tot projecten beperken, dan is de moeizame overdracht van de website van de promotiecampagne “Da’s Nou Drenthe!” door VVV Drenthe Plus aan Marketing Drenthe misschien wel het meest uitgesproken voorbeeld van strubbelingen tussen direct belanghebbende actoren. De overdracht duurde vele maanden. Zo’n situatie lijkt zich in een project niet voor te doen. Voor een project wordt immers een bepaalde tijdsduur gereserveerd. Het is dan ook van belang dat een oplossing voor een strubbelingen sneller wordt gevonden.

Aan het eind van paragraaf 4.3 is ingegaan op de relatie tussen aanvrager(s) van een project en partijen die niet meedoen aan het project. Het is moeilijk om te zeggen of aanvrager(s) partijen bewust passeren, omdat zij lastig zouden kunnen zijn. Wat wel duidelijk is, is dat partijen zich gepasseerd kunnen voelen als ze niet worden gevraagd. Voorts is duidelijk geworden dat partijen aan een project meedoen als zij daarbij belang hebben. Indien dat niet het geval is, zullen zij een projectvoorstel toch nog kunnen ondertekenen. “Commitment” is daarbij het motief.

## Hoofdstuk 5

### Conclusies

In paragraaf 5.1 wordt op het beantwoorden van de vraagstelling ingegaan, terwijl suggesties voor vervolgonderzoek in paragraaf 5.2 worden gedaan.

#### 5.1 Conclusies van het onderzoek

De volgende vraagstelling is onderzocht:

*Hoe gaan de direct belanghebbende actoren in de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe om met het spanningsveld tussen eigen doelstellingen en de in projectverband te realiseren gezamenlijke doelstellingen?*

In de interviewronde is duidelijk geworden dat met betrekking tot de direct belanghebbende actoren in de toeristisch-recreatieve sector, die in projecten samenwerken, niet van het veronderstelde spanningsveld lijkt te kunnen worden gesproken. De projecten worden namelijk grotendeels gefinancierd met geld van de Europese Unie en de Provincie Drenthe. Deze instanties zien graag dat hun geld goed wordt besteed. Dat betekent dat zij projectvoorstellen kritisch doorlichten. Indien direct belanghebbende actoren willen dat een project doorgaat, zullen zij onduidelijkheden betreffende de precieze inhoud van de doelstellingen, de realisatie en het gewicht ervan nauwgezet met elkaar moeten bespreken. Daarbij is vanzelfsprekend weinig ruimte voor gesteggel met tegenstrijdige belangen. Deze kunnen, mocht zich dat voordoen, uiteraard worden opgelost door één of meerdere actoren van een project uit te sluiten. Of dat wel of niet in de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe voorkomt, is moeilijk te zeggen. Wat wel is geconstateerd, is dat partijen zich gepasseerd kunnen voelen als ze op voorhand niet worden gevraagd voor een project. In ieder geval lijkt van een omgang met het spanningsveld geen sprake te zijn. De grote geldschieters lijken door hun eisen het voorvallen van het spanningsveld te verhinderen.

Naar aanleiding van deze bevindingen lijkt het redelijk om te concluderen dat de weergegeven mechanismen in figuren 2.3 tot en met 2.5 niet van toepassing lijken te zijn op de direct belanghebbende actoren in de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe. Strubbelingen komen desondanks voor. Tussen de direct belanghebbende actoren doen deze zich vooral in de marge voor. Tussen grote geldschieters en uitvoerende actoren zijn de strubbelingen duidelijker. De in de interview geïdentificeerde strubbelingen ontstaan naar aanleiding van 1) het vasthouden door de Europese Unie en de Provincie Drenthe aan het stappenplan en de wens van partijen die het project uitvoeren om daarvan af te wijken indien dat volgens hen het uitvoeren van het project ten goede komt en 2) de bureaucratie van de Europese Unie. Indien we ons ten aanzien van strubbelingen niet tot

projecten beperken, kan de zeer moeizame overdracht van de website van promotiecampagne “Da’s Nou Drenthe!” worden genoemd.

Met betrekking tot projecten is in hoofdstuk 2 bij de term “problem domain” stilgestaan. We herhalen: *“because of its inherent complexity and multi-dimensional nature, the quest for sustainable tourism provides a singular example of what students of collaboration term a ‘problem domain’ (...), a system-level challenge composed of numerous parts over which no single organisation or societal-sector has complete authority”* (Parker 1999: 240). In het citaat wordt “problem domain” gekoppeld aan houdbaar toerisme. Een deel van het Drentse “problem domain” is in verband gebracht met een pretpark, een hotel en een overheid die allen een eigen doelstelling weer willen realiseren en, om daaraan richting te geven, elkaar daarvoor nodig hebben. Houdbaar toerisme is van een andere orde dan de aanleg van een weg. Het lijkt tegenwoordig wel passé om nee te zeggen tegen houdbaar toerisme. Bij de aanleg van een weg is dat niet zo. De aanleg is volgens de ene hoteleigenaar noodzakelijk, terwijl een andere hoteleigenaar in een andere soortgelijke situatie dat niet vindt. Houdbaar toerisme is daarnaast complexer dan zaken die in dit onderzoek aan de orde zijn gesteld. In de eindfase van het schrijven van dit onderzoek is dan ook duidelijk geworden dat verschillende “problem domains” aanzienlijk in complexiteitsniveau kunnen verschillen.

Tijdens de interviewronde is het beeld ontstaan dat in de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe veeleer het willen samenwerken belangrijker is dan het moeten samenwerken. In één van de interviews is bijvoorbeeld opgemerkt dat het landschapsschoon van Drenthe noodzakelijk is en dat samenwerken dit niet is. Het is dus beslist niet zo dat direct belanghebbende actoren op alle fronten op elkaar zijn aangewezen. Het is in ieder geval passend om te stellen dat zij elkaar over het algemeen niet uit de weg gaan. Bijvoorbeeld: verblijfsrecreatieve ondernemers in Drenthe participeren in vele samenwerkingsverbanden. Een vergelijking met andere provincies is op dat vlak erg interessant, maar zo’n vergelijking valt buiten het bestek van dit onderzoek. De nadruk op het willen samenwerken impliceert dat nog winst is te behalen is op het gebied van samenwerken. Desondanks moeten we niet te hard van stapel lopen, want samenwerken in projecten gaat gepaard met tijd en kosten. Bij het doen van aanbevelingen in paragraaf 5.2 wordt daarmee rekening gehouden. Hoewel het belangrijk is dat partijen met elkaar willen samenwerken, lijkt het voor de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe nog belangrijker dat direct belanghebbende actoren en partijen in de gelegenheid worden gesteld om met elkaar in projecten te kunnen samenwerken. Qua financiën speelt geld van de Europese Unie en de Provincie Drenthe veelal een grote rol bij projecten die betrekking hebben op de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe. De Europese Unie en de Provincie Drenthe hebben een aantal speerpunten in hun beleid en dat beperkt het aantal soort projecten dat zij zullen meefinancieren. Welke speerpunten op de agenda worden gezet, is weer afhankelijk van het agendavormingsproces bij overheden (zie De Vries, 2003).

## 5.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

De vraagstelling scheidt een kader. Dat biedt enerzijds vastigheid, maar anderzijds betekent het ook dat interessante onderwerpen moeten worden vermeden. Tot slot van dit onderzoek worden dan ook enkele suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

Voor de eerste suggestie keren we terug naar hoofdstuk 1 en wel naar het citaat uit Hall & Jenkins (1998: 34): *“while the goals of rural tourism development, (...), are fairly standard policy goals, the actual policy process by which they can be achieved is not. Little attention has been given to the objective setting process, the selection of policy instruments and the most appropriate policy mix, the design of institutional arrangements, (...).”* In dit onderzoek is met name op projecten gefocust. Voordat een project wordt uitgevoerd, wordt een visievormingstraject doorlopen. In dat traject zijn onderwerpen te onderkennen die raakvlakken hebben met het onderwerp van dit onderzoek. Naar aanleiding van het citaat is het interessant om bijvoorbeeld te kijken op welke wijze eigen doelstellingen in gezamenlijke doelstellingen worden getransformeerd. Voorbeeldvragen daarbij zijn: hoe verloopt dat proces, wat zijn de knelpunten en hoe kan het proces (verder) worden verbeterd? Het beantwoorden van de vragen vereist diepgang in de materie. Aan de hand van enkele case studies zou de geformuleerde vraagstelling dan ook het beste kunnen worden beantwoord.

De volgende suggestie heeft betrekking op de komst van (verblijfs)recreatieve voorzieningen. Wat gaat goed tijdens het realiseren van zulke voorzieningen en het proces dat daaraan voorafgaat, waar doen zich problemen voor, hoe wordt daarmee omgegaan en wat kan beter? De vraag is uiteindelijk of de verschillende actoren hun eigen doelstellingen realiseren en of de gezamenlijke doelstellingen ook worden gerealiseerd. Kunnen verschillen worden onderkend tussen een Hof van Saksen en een kleine camping? Welke verklaringen kunnen daarvoor worden aangedragen? Bij zo'n onderzoek is het interessant om ook de rol van de omwonenden te betrekken. Zij kunnen namelijk een zeer kritische houding hebben.

Uiteraard moeten bovenstaande suggesties nog worden uitgewerkt, maar dat valt buiten het bestek van dit onderzoek. De afgelopen jaren zijn overigens de nodige onderzoeken naar de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe verricht. Te denken valt aan de ruimtebehoefte van verblijfsrecreatie (zie De Lange, 2004), de economische betekenis van de toeristisch-recreatieve sector (zie Briene & Gesink, 2002 en Briene & Van Wienhoven, 2005) en of door grondruil een win-win-situatie mogelijk is tussen verblijfsrecreatieve ondernemers, agrariërs en natuurorganisaties (zie Projectgroep Natuurlijke Recreatie, 2007). Deze onderzoeken zijn reeds genoemd in dit onderzoek. Het is interessant om ook op te wijzen op een onderzoeksvoorstel van de Noordelijke Rekenkamer (2007). In het voorstel wordt het idee geopperd om te onderzoeken in hoeverre projectdoelstellingen worden gerealiseerd en op welke wijze Provincie Drenthe

met dilemma's omgaat. Ze is behalve "de ontwikkelaar van toeristisch-recreatieve voorzieningen" ook degene die op de ruimtelijke kwaliteit van het landschap dient toe te zien (zie Noordelijke Rekenkamer, 2007). Dat laatste is erg interessant, omdat een mooi landschap noodzakelijk blijft voor de toeristisch-recreatieve sector in Drenthe!

## Bronnen

- Alterra (2006), “Geen titel.”, <http://www.bodemdata.nl/>. Bezoekt op 8 november 2007.
- ARCADIS (2007), “Fietstotaalplan: aanleggen en verbeteren van fietspaden.”, <http://www.arcadis.nl/Themasites/Portal+Groene+Ruimte/Thema/Infrastructuur/Projects/Fietstotaalplan+Drenthe.htm>. Bezoekt op 11 november 2007.
- Briene, M. & J. Gesink (2002), “Toerisme in Drenthe: meer dan plezier alleen, de economische betekenis van toerisme en recreatie in Drenthe.”, <http://www.drenthe.nl/toerisme/pdf/toerisme2002.pdf>. Bezoekt op 8 juli 2007.
- Briene, M. & M. Wienhoven (2005), “Toerisme in Drenthe werkt: de economische betekenis van toerisme en recreatie in Drenthe.”, <http://www.recreatieschapidrenthe.nl/site/mainpages/Downloads/eindrapport-toerisme-in-drenthe-werkt.pdf>. Bezoekt op 8 juli 2007.
- Bruijn, T.J.N.M. de (2003), “Samenwerken in beleidsnetwerken.” In: Hoogerwerf, A. & M. Herweijer (2003), *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, p. 329-350.
- Butler, R.W. (1998), “Rural recreation and tourism.” In: Ilbery, B. (1998), *The geography of rural change*. Harlow: Pearson Education Limited, p. 211-232.
- Butler, R.W., C.M. Hall & J.M. Jenkins, ed. (1998), *Tourism and recreation in rural areas*. Chichester: Wiley.
- Cater (2001), “Book Reviews.” *Journal of Rural Studies* 17 (4), p. 503-505.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2005), “Toerisme en recreatie in cijfers 2005.”, <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/84DAE550-A13B-48FF-A433-E5B1B696E6A8/0/2005g82pub.pdf>. Bezoekt op 8 juli 2007.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2007a), “Accommodaties en slaapplekken naar logiesvorm; regionale gegevens.”, <http://statline.cbs.nl/StatWeb/Temporary%20Files/downloadB2EE549.xls>. Bezoekt op 8 juli 2007.<sup>1</sup>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2007b), “Beroepsbevolking: naar regio en onderwijsniveau.”, <http://statline.cbs.nl/StatWeb/Temporary%20Files/download12627092.xls>. Bezoekt op 5 november 2007.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2007c), “Continu Vakantie Onderzoek.”, <http://statline.cbs.nl/StatWeb/Temporary%20Files/downloadB2EED34.xls>. Bezoekt op 8 juli 2007.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2007d), “Hotelgasten en overnachtingen naar land van herkomst.”,



<http://statline.cbs.nl/StatWeb/Temporary%20Files/downloadB2F0097.xls>.  
Bezocht op 8 juli 2007.

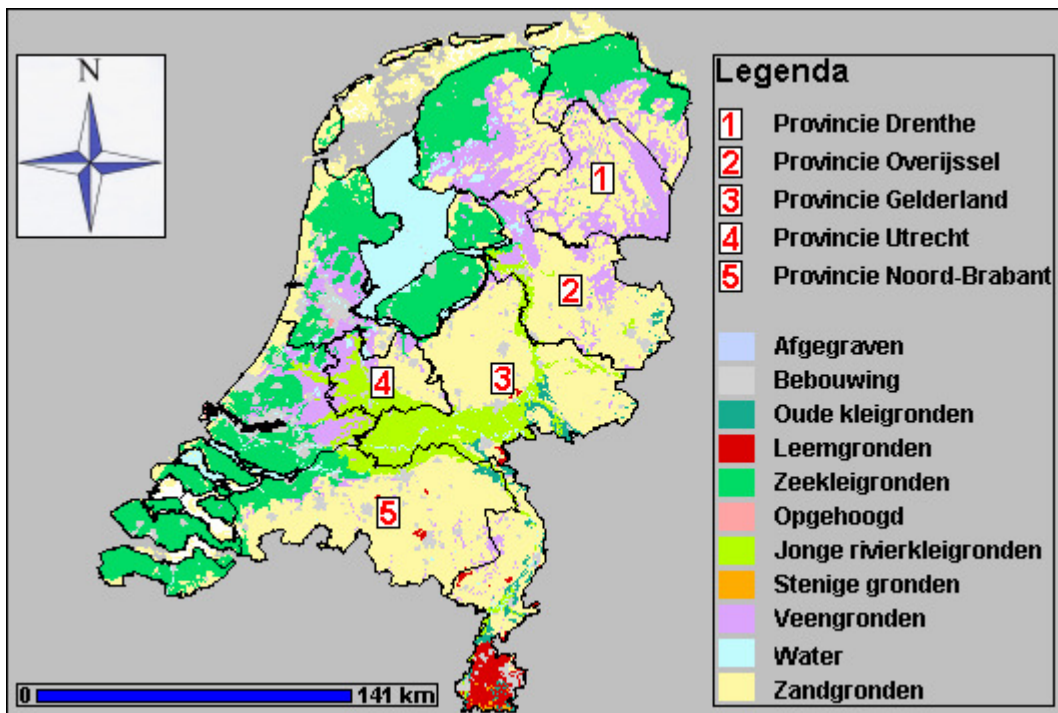
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2007e), “Verblijfsrecreatieve logiesvormen per provincie.”, <http://statline.cbs.nl/StatWeb/Temporary%20Files/downloadB2F02F8.xls>. Bezocht op 8 juli 2007.
- Cullis, J.G. & P.R. Jones (1998), *Public finance and public choice*. Oxford: Oxford University Press. Second Edition.
- Debbage, K.G. & P. Daniels (1998), “The tourist industry and economic geography: missed opportunities.” In: Ioannides, D. & K.G. Debbage, ed. (1998), *The economic geography of the tourist industry: a supply-side analysis*. London: Routledge, p. 17-30.
- DrentheCard (2007), “Geen titel.”, <http://www.drenthecard.nl/>. Bezocht op 5 november 2007.
- Fenger, H.J.M. & P-J. Klok (2003), “Beleidsinstrumenten.” In: Hoogerwerf, A. & M. Herweijer (2003), *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, p. 241-260.
- Fietsroutenetwerk (2007), “Plannen en Fietsroutenetwerk.Blok.”, <http://www.fietsroutenetwerk.net/video.htm>. Bezocht op 28 augustus 2007.
- Footzy (2007), “Even lekker weg in eigen land.”, <http://www.footzy.nl/>. Bezocht op 5 november 2007.
- Gerding (2005), *Stille kracht: Drenthe 1980-2005*. Zwolle: Waanders.
- Google Wetenschap, “Google™ Wetenschap BETA: staan op de schouders van reuzen.”, <http://scholar.google.nl/>. Bezocht op 15 januari 2008.
- Green, G.P., S.C. Deller & D.W. Marcouiller (2005), *Amenities and rural development: theory, methods and public policy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Green, G.P., S.C. Deller & D.W. Marcouiller (2005), “Introduction.” In: Green, G.P., S.C. Deller & D.W. Marcouiller (2005), *Amenities and rural development: theory, methods and public policy*. Cheltenham: Edward Elgar, p. 1-5.
- Haas, M. de & P.H. Huig (2005), *Toerisme in cijfers 2007*. Leeuwarden: Instituut voor service management.
- Haas, M. de, F. Hegger, P. Huig & A. Vogelaar (2007), *Toerisme in cijfers 2007*. Leeuwarden: Instituut voor service management.
- Hall, C.M. & J.M. Jenkins (1998), “The policy dimensions of rural tourism and recreation.” In: Butler, R.W., C.M. Hall & J.M. Jenkins, ed. (1998), *Tourism and recreation in rural areas*. Chichester: Wiley, p. 19-42.
- Hall, C.M. & S.J. Page (1999), *The geography of tourism and recreation: environment, place and space*. London: Routledge.
- Hall, D.R., L. Roberts & M. Mitchell, ed. (2003). *New directions in rural tourism*. Aldershot: Ashgate.

- Hedeman, B. H. Fredriksz & G. Vis van Heemst (2006), *Projectmanagement op basis van PRINCE2<sup>TM</sup>*, Edition 2005. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2<sup>de</sup> druk, 2<sup>de</sup> oplage.
- Hoogerwerf, A. & M. Herweijer (2003), *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Huig, P.H., ed. (2001), *Toerisme in cijfers 2000*. Leeuwarden: Instituut voor service management.
- Ilbery, B. (1998), *The geography of rural change*. Harlow: Pearson Education Limited
- Ioannides, D. & K.G. Debbage, ed. (1998), *The economic geography of the tourist industry: a supply-side analysis*. London: Routledge.
- Kadaster (2007), "Grondruilspeel.", [http://www.kadaster.nl/kadaster/wat\\_doen\\_we/kadaster\\_en\\_onderwijs.html#grond](http://www.kadaster.nl/kadaster/wat_doen_we/kadaster_en_onderwijs.html#grond). Bezocht op 6 november 2007.
- Lange, V. de (2004), *Ruimte voor recreatie: een onderzoek naar de ruimtebehoefte van verblijfsrecreatie*. Groningen: Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen.
- Mulder, L. (2007a), "Hoeve voor luxe-minnende ruiters.", *Dagblad van het Noorden*, 12 juni 2007, p. 18.
- Mulder, L. (2007b), "Ondernemers in toerisme maken sprong vooruit.", *Dagblad van het Noorden*, 12 juni 2007, p. 4-5.
- Mulder, L. (2007c), "Zappende toerist dwingt ondernemers tot nadenken.", *Dagblad van het Noorden*, 12 juni 2007: p. 7.
- Noordelijke Rekenkamer (2007), "Aankondiging onderzoek naar toerisme en recreatie.", [http://www.noordelijkerekenkamer.nl/cms/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=35](http://www.noordelijkerekenkamer.nl/cms/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=35). Bezocht op 6 november 2007.
- Parker, S. (1999), "Collaboration on tourism policy making: environmental and commercial sustainability on Bonaire, NA." *Journal of Sustainable Tourism* 7 (3-4), p. 240-259.
- Ploeg, J.D. van der (1999). *De virtuele boer*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Poon, A. (1993), *Tourism, technology and competitive strategies*. Wallingford: C·A·B International.
- Projectgroep Natuurlijke Recreatie (2007), *Natuurlijke recreatie Drenthe: deelrapport instrumentarium*. Assen: Projectgroep Natuurlijke Recreatie.
- Provincie Drenthe (1993), *Drenthe natuurlijk actief: het beleid voor toerisme en recreatie in Drenthe tot het jaar 2000*. Assen: Provincie Drenthe.
- Provincie Drenthe (2002), *Drenthe in cijfers 2001*. Assen: Provincie Drenthe.
- Provincie Drenthe (2005), "Drenthe in cijfers 2005.", <http://www.drenthe.nl/cijfers>. Assen: Provincie Drenthe. Bezocht op 8 juli 2007.

- Provincie Noord-Brabant (2001), *Ontspannend Brabant: beleidskader toerisme en recreatie*. 's Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant.
- Remmers, G.G.A., R. van Broekhuizen & J.D. van der Ploeg (2000), *Initiatiefgroepen op het platteland: naar het creëren van koppelingen tussen praktijk en beleid: een onderzoek naar de rol en facilitatie van initiatiefgroepen die bijdragen aan de sociale en economische vitaliteit van het landelijke gebied (hoofdrapport)*. Wageningen: Wageningen Universiteit, Leerstoelgroep Rurale Sociologie.
- Rijksuniversiteit Groningen (2005), “Elektronische tijdschriften.”, <http://www.rug.nl/bibliotheek/catalogibestanden/elektijdschr/index>. Bezocht op 15 januari 2008
- Rijksuniversiteit Groningen (2007), “Centrale catalogus van de bibliotheken van de RuG: Online Publiek Catalogus (OPC) Rijksuniversiteit Groningen.”, <http://opc.ub.rug.nl/>. Bezocht op 15 februari 2007.
- RTV Drenthe (2005), “Verslagenheid groot bij Cordis.”, <http://www.rtvdrenthe.nl/9f64e8ae-dcae-4493-a990-f473f05f8208.aspx?newsId=2235&Table=Domino>. Bezocht op 8 juli 2007.
- RTV Drenthe (2006), “Ontslagen bij Fresenius.”, <http://www.rtvdrenthe.nl/9f64e8aedcae-4493-a990-f473f05f8208.aspx?newsId=3570&Table=Domino>. Bezocht op 8 juli 2007.
- RTV Drenthe (2007a), “Cordis Roden gaat sluiten.”, <http://www.rtvdrenthe.nl/9f64e8ae-dcae-4493-a990-f473f05f8208.aspx?newsId=17366&Table=Domino>. Bezocht op 5 november 2007.
- RTV Drenthe (2007b), “Demograaf Leo van Wissen van de Rijksuniversiteit Groningen.”, [http://212.178.73.48/media/radio/DCE4C2614810FF0BC125736A0022EFDE\\_WFiles\\_1.mp3](http://212.178.73.48/media/radio/DCE4C2614810FF0BC125736A0022EFDE_WFiles_1.mp3). Bezocht op 6 november 2007.
- RTV Drenthe (2007c), “Goed jaar voor VVV.”, <http://www.rtvdrenthe.nl/9f64e8ae-dcae-4493-a990-f473f05f8208.aspx?newsId=11449&Table=Domino>. Bezocht op 6 november 2007.
- Samenwerkingsverband Noord-Nederland (2006), “Project 'Versterking Ondernemerschap Toeristisch-Recreatieve Sector'.”, <http://www.snnonline.nl/sjablonen/dw/default.asp?objectID=498>. Bezocht op 6 november 2007.
- Sharpley, R. & D.J. Telfer, ed. (2002). *Tourism and development: concepts and issues*. Clevedon: Channel View Publications.
- Smith (1998), “Tourism as an Industry: Debates and Concepts.” Ioannides, D. & K.G. Debbage, ed. (1998), *The economic geography of the tourist industry: a supply-side analysis*. London: Routledge, p. 31-52.

- Telfer, D.J. (2002), "Tourism and regionale development issues." In: Sharpley, R. & D.J. Telfer, ed. (2002). *Tourism and development: concepts and issues*. Clevedon: Channel View Publications, p. 112-148.
- Ulbrich, H.H. (2003), *Public finance in theory & practice*. Ohio: Mason.
- Verbole, P. (2003), "The Role of Education in the Management of Rural Tourism and Leisure." In: Hall, D.R., L. Roberts & M. Mitchell, ed. (2003). *New directions in rural tourism*. Aldershot: Ashgate, p. 183-193.
- Vereniging van Recreatieondernemers Nederland (2005), "Project Versterking Ondernemerschap toeristisch-recreatieve sector.", [http://www.recron.nl/nieuws/recreatie\\_actueel.lp?ID=1067&year=2005](http://www.recron.nl/nieuws/recreatie_actueel.lp?ID=1067&year=2005). Bezocht op 6 november 2007.
- Vereniging van Recreatieondernemers Nederland (2008), "Over RECRON", <http://www.recron.nl/wps/wcm/connect/web+content/RecronWebsite/OverRECRON/OverRecron>. Bezocht op 15 januari 2008.
- Vries, M.S. de (2003), "Problemen op de agenda." In: Hoogerwerf, A. & M. Herweijer (2003), *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, p. 67-87.
- VROM-raad (2006), *Groeten uit Holland: advies over vrije tijd, toerisme en ruimtelijke kwaliteit*. Den Haag: VROM-raad.
- Wever, E. (2003), *We mogen niet klagen: de ontwikkeling van de Drentse economie na 1945*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Wheeler, J.O., P.O. Muller, G.I. Thrall & T.J. Fik (1998), *Economic Geography*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

## Bijlage 1: bodemkaart van Nederland



Bron: Alterra (2006)

## Bijlage 2: verschillen datamateriaal Toerdata Noord en Centraal Bureau voor de Statistiek

	Toerdata Noord	CBS: het gebruik van logiesaccommodaties
<b>Onderzoeksmethode</b>	Integraal	Gestratificeerd (regio, type en grootte); steekproef (ca 30%)
<b>Hotels</b>	Geen ondergrens	Ondergrens (>5 slaappleaatsen)
<b>Logies en ontbijt</b>	Onderdeel van het onderzoek	Geen onderdeel van het onderzoek
<b>Toeristische standplaatsen</b>	Geen ondergrens 4 slaappleaatsen per standplaats	Ondergrens (>20 standplaatsen) 5 slaappleaatsen per standplaats
<b>Vaste staanplaatsen</b>	Onderdeel van het onderzoek	Geen onderdeel van het onderzoek
<b>Huurbungalows</b>	Geen ondergrens	Alleen complexen met >20 slaappleaatsen
<b>Tweede woningen</b>	Onderdeel van het onderzoek	Geen onderdeel van het onderzoek
<b>Groepsaccommodatie</b>	Geen ondergrens	Ondergrens (>20 slaappleaatsen)
<b>Watersport</b>	Verhuur jachten, slaappleaatsen	1x per 3 jaar statistiek watersport
<b>Seizoen</b>	Standaard openingstijden <sup>1</sup>	Maatwerk openingstijden
<b>Respons</b>	3200 bedrijven, respons 70%	Minimaal 75% per cel, bedrijven
<b>Frequentie</b>	Jaarlijks	Maandelijks

Bron: De Haas et al. (2007)

<sup>1</sup> Toerdata Noord houdt alleen bij campings rekening met seizoensopeningstijden

## Bijlage 3: gestructureerde vragenlijst

### Algemeen deel

De vragen hebben betrekking op projecten.

- Welke motieven heeft **[actor]** om samen te werken met de [andere direct belanghebbende actoren]?
- Welke motieven heeft **[actor]** om samen te werken met de overige actoren?
- In hoeverre hecht **[actor]** belang aan het samenwerken met de [andere direct belanghebbende actoren]?
  - Kunt u in het kort eventuele verschillen tussen projecten aangeven?
- In hoeverre hecht **[actor]** belang aan het samenwerken met de overige actoren?
  - Kunt u in het kort eventuele verschillen tussen projecten aangeven?
- Wat verstaat **[actor]** onder een zo goed mogelijke ontwikkeling van de Drentse verblijfsrecreatieve sector?

Samenwerken: wat voor een voorwaarde voor de ontwikkeling van de Drentse verblijfsrecreatieve sector?

- Samenwerken is:
  1. een onbelangrijke voorwaarde om gezamenlijke doelstellingen te realiseren
  2. een belangrijke, maar geen noodzakelijke voorwaarde om gezamenlijke doelstellingen te realiseren.
  3. een noodzakelijke voorwaarde om gezamenlijke doelstellingen te realiseren.
- In hoeverre is samenwerken een {}voorwaarde voor het realiseren van gezamenlijke doelstellingen?
- Wilt u aangeven of de volgende factoren een onbelangrijke, belangrijke of noodzakelijke voorwaarde is?
  1. concurrentie
  2. samenwerking
  3. natuurschoon Drenthe
  4. natuurschoon concurrerende regio's
  5. faciliteiten Drenthe
  6. faciliteiten concurrerende regio's
  7. andere factoren (specificeren)

In hoeverre zijn deze factoren onbelangrijk/belangrijk/noodzakelijk ten opzichte van samenwerken?

## **Expliciteren van gezamenlijke doelstellingen**

### Inhoud van de verschillende gezamenlijke doelstellingen

- Kunt u een algemeen beeld schetsen van het jargon gebruik door de verschillende direct belanghebbende actoren?
- Kunt u een algemeen beeld schetsen van het jargon gebruik door overige actoren?
- Zou u dat met concrete voorbeelden kunnen verduidelijken?
- Kunt u voor de verschillende direct belanghebbende actoren aangeven of hun jargon over het algemeen tot onduidelijkheden leidt over de precieze inhoud van de gezamenlijke doelstellingen?
- Kunt u voor de andere actoren aangeven of hun jargon over het algemeen tot onduidelijkheden leidt over de precieze inhoud van de gezamenlijke doelstellingen?
- Zou u dat met concrete voorbeelden kunnen verduidelijken?
- Kunt u voor de verschillende direct belanghebbende actoren aangeven in welke mate zij over het algemeen met deze onduidelijkheden omgaan?
- Kunt u voor de overige actoren aangeven in welke mate zij over het algemeen met deze onduidelijkheden omgaan?
- Zou u dat met concrete voorbeelden kunnen verduidelijken?

### Realisatie van de verschillende gezamenlijke doelstellingen

- In hoeverre vindt u dat de verschillende direct belanghebbende actoren elkaar duidelijk maken met welke instrumenten zij de gezamenlijke doelstellingen willen realiseren?
- In hoeverre vindt u dat de verschillende direct belanghebbende actoren de overige actoren duidelijk maken met welke instrumenten zij de gezamenlijke doelstellingen willen realiseren?
- In hoeverre vindt u dat de overige actoren duidelijk maken met welke instrumenten zij de gezamenlijke doelstellingen willen realiseren?
- Zou u dat met concrete voorbeelden kunnen verduidelijken?
- Wordt tijdens de projecten blijvend duidelijk gemaakt met welke overéengekomen concrete instrumenten de gezamenlijke doelstellingen moeten worden gerealiseerd?

### Gewicht van de verschillende gezamenlijke doelstellingen

- In hoeverre vindt u dat de verschillende direct belanghebbende actoren elkaar duidelijk maken welk gewicht zij aan de gezamenlijke doelstellingen toekennen?
- In hoeverre vindt u dat de verschillende direct belanghebbende actoren de overige actoren duidelijk maken welk gewicht zij aan de gezamenlijke doelstellingen toekennen?
- In hoeverre vindt u dat de overige actoren duidelijk maken welk gewicht zij aan de gezamenlijke doelstellingen toekennen?



- Zou u dat met concrete voorbeelden kunnen verduidelijken?
- Wordt tijdens de projecten blijvend duidelijk gemaakt welk gewicht wordt toegekend aan de verschillende gezamenlijke doelstellingen?

### Tegenstrijdige belangen

- Kunt u aangeven in hoeverre sprake is van tegenstrijdige belangen tussen de direct belanghebbende actoren?
- Kunt u met concrete voorbeelden aangeven op welke wijze tegenstrijdige belangen doorwerken in het project?
- Kunt u met concrete voorbeelden illustreren hoe de direct belanghebbende actoren omgaan met de tegenstrijdige belangen?

### Spanningsveld

*Het komt vast wel eens voor dat onduidelijkheden blijven bestaan/tegenstrijdige belangen (weer) opspelen. In het eerste geval zeggen we dat de eerste fase van het expliciteren niet of in onvoldoende mate is gelukt. Dit zou meteen tot het beëindigen van het project kunnen leiden, maar dat lijkt me niet realistisch. Actoren gaan zeer waarschijnlijk over tot het realiseren van hun favoriete gezamenlijke/eigen doelstellingen. Dat gaat gepaard met overtuigen en opportunisme. Het opspelen van tegenstrijdige belangen leidt ook tot opportunisme/overtuigen.*

*Overtuigen = vergaderen, expliciteren favoriete gezamenlijke/eigen doelstellingen (2<sup>e</sup> fase expliciteren).*

***Opportunisme = niet vergaderen, niet expliciteren.***

- Wat komt vaker voor tijdens projecten tussen direct belanghebbende actoren: overtuigen of opportunisme?
- Kunt u concrete voorbeelden noemen?

*Wisselwerking: opportunisme kan uit de hand lopen, waarna actoren besluiten om tot overtuigen over te gaan/het overtuigen lukt niet, actoren gaan over op opportunisme*

- In hoeverre is er sprake van een wisselwerking tussen overtuigen en opportunisme?

- Kunt u concrete voorbeelden noemen waarbij sprake is van een duidelijke wisselwerking?
- Gaat het opportunisme gepaard met het nastreven van het eigenbelang?
  - Zo ja, in hoeverre is er sprake van het nastreven van het eigenbelang?

***Spanningsveld: één of meerdere actoren maakt duidelijk dat één of meerdere actoren louter het eigenbelang nastreeft***

- Leidt opportunisme/overtuigen over het algemeen wel of niet tot het spanningsveld?
- Zo ja, kunt u met concrete voorbeelden beschrijven op welke wijze dat proces verloopt?
- Welke vervolgstap ziet u vaker: beëindigen van een project of een nieuwe ronde opportunisme/overtuigen?
- Kunt u voor beide vervolgstappen met enkele concrete voorbeelden in het kort beschrijven hoe het proces verloopt?
- Kunt u met concrete voorbeelden aangeven wat de consequenties daarvan waren voor:
  - de verstandhouding tussen [actor] en andere direct belanghebbende actoren?
  - de verstandhouding tussen de direct belanghebbende actoren en de overige actoren?
  - de economische ontwikkeling van de Drentse verblijfsrecreatieve sector (inschatting)?

**Tijdnood**

- Leidt het omgaan met tegenstrijdige belangen en het expliciteren van doelstellingen wel eens tot tijdnood?
- Wat is de invloed van tijdnood op de omgang met tegenstrijdige belangen en het expliciteren van doelstellingen?
- Kunt u dat met concrete voorbeelden verduidelijken?

**Projectmanagement**

- Kunt u aangeven wat de rol van projectmanagement is in het expliciteren van gezamenlijke doelstellingen, het omgaan met tegenstrijdige belangen en dus op de omgang met het spanningsveld?

**Heeft u nog vragen/opmerkingen?**

#### **Bijlage 4: geïnterviewde personen**

Met de volgende personen is een face-to-face interview van ± 1 uur gedaan:

<b>Naam</b>	<b>Instantie</b>	<b>Datum</b>	<b>Tijd</b>	<b>Plaats</b>
Karin Tap	Provincie Drenthe	16-07-2007	10:00	Assen
Hans Hartog	Recreatieschap Drenthe	19-07-2007	15:30	Diever
Dick Dijkstra	Recron	13-08-2007	09:30	Meppel
Adri Ooms	Marketing Drenthe	16-08-2007	14:00	Assen
Theo Sengers	VVV Drenthe Plus	23-10-2007	10:30	Beilen
Paul Wijers	Hoeve 't Wed	21-11-2007	10:30	Assen

In de periode 10 tot en met 17 oktober 2007 is met vertegenwoordigers van de volgende verblijfsrecreatieve bedrijven een kort telefonisch interview (3-12 minuten) gedaan:

1. Camping Diever te Diever
2. Kampeerterrein De Olde Bârgen te Dwingeloo
3. Recreatie Centrum Ronostrand te Een
4. Camping Norgerberg te Norg
5. Camping Zwanemeer te Gieten
6. Camping De Hondsrug te Eext
7. Camping Ruinen te Ruinen
8. Recreatiecentrum d'Olde Lantschap te Wateren
9. Camping Thyencamp te Hooghalen
10. Watersportcamping Cnossen Leekstermeer te Roden
11. **Alberthoeve te Wateren**
12. De Borckerhof te Orvelte
13. Vakantiepark Witterzomer te Assen

14. Breeland Groepsaccommodaties te Annen
15. Hotel-Café-Restaurant De Stobbe te Ruinen
16. Boerhaarshoeve te Grolloo
17. Bungalowpark Lanka te Ruinen
18. Zonnehoek B&B/Groepsverblijf te Exloo
19. B & B en familieverblijf Hunze-pleisterplaats te Spijkerboor
20. Golfhotel Café Restaurant Martensplek te Tiendeveen

---

<sup>1</sup> Zoals uit de URL kan worden afgeleid, gaat het om een tijdelijk bestand. De bestanden kunnen weer worden verkregen door woorden uit de titel in te vullen in de zoekfunctie van Statline. Een aantal jaren na het verschijnen van dit onderzoek is het mogelijk dat cijfermateriaal voor bepaalde jaartallen niet via Statline zijn te vinden. Overigens zouden andere URL's na een aantal jaren niet meer op het internet kunnen worden gevonden.